



**«PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA
ROTACIÓN EN LA FUERZA LABORAL OPERARIA DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR LOGÍSTICO»**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Maira Lucía Franco Monar
Sr. Luis Miguel Maldonado Lostaunau
Sr. Juan Julio Trigueros Gálvez
Sra. Mariella Paola Valencia Salcedo**

Asesor: Profesor César Augusto Rovegno Ornano

2019

Dedicamos este trabajo a nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores por su orientación, asesoría y dedicación. Especialmente, agradecemos a nuestro asesor por todo el apoyo brindado durante el desarrollo de la investigación.

Resumen ejecutivo

El objetivo del trabajo de investigación es diseñar una propuesta de mejora que disminuya el indicador de rotación en la fuerza laboral operativa en un centro de distribución de una empresa del sector logístico de Lima, debido a que se han encontrado indicadores críticos, respecto a esta variable, y vienen dándose en los últimos años.

La organización para el año 2017 ha alcanzado una rotación laboral acumulada de 108%, mientras que para el 2018 se ha incrementado en 3%; cabe señalar que en el 2018 se identifica que el centro de distribución de Huachipa representa el 50% de esta rotación. En Huachipa la Fuerza Laboral Operativa (FLO) conforma el 79% de todo el Centro de Distribución.

Esta fluctuación de personas, a decir de Chiavenato (2011), es una de las principales problemáticas que afrontan las organizaciones en este rubro, y tiene un impacto multinivel tanto en la calidad como en el costo del servicio, más aún al contar con clientes de distintos tipos y especializaciones; el colaborador adquiere un know-how que es fundamental para la óptima atención a los clientes y es afectado directamente por la rotación.

Para identificar las características de la rotación en la organización estudiada se emplean diversas técnicas cuantitativas y cualitativas, para el análisis organizacional, que van desde lo estratégico hasta lo operativo, para así distinguir las causas y principales impactos de la rotación.

Con respecto a los aspectos estratégicos de la organización, se analizan los objetivos organizacionales, así como las oportunidades y barreras que experimentan como sistema organizacional.

Por otro lado, se aplica una encuesta y los hallazgos son validados mediante distintos focus group con gerencias, jefaturas, supervisores y colaboradores en general. Esto servirá para comprender las distintas posturas frente al problema que puede generarse al interior de la organización. Otra fuente importante es la información histórica y cuantitativa respecto a la rotación que la organización puede brindar.

Con la información obtenida, se busca identificar los principales motivos de la rotación en la organización para definir y rediseñar procesos que permitan realizar una gestión preventiva de la rotación; así también se busca identificar factores que sirvan de base para el establecimiento de beneficios que sirvan de motivación para los colaboradores e impacten positivamente en el compromiso.

La implementación del plan de mejora supone modificar el modo de gestionar la fuerza laboral operativa, generando un cambio que impacte en toda la organización y el estilo de liderazgo actual. Además se han establecido recomendaciones respecto a los aspectos complementarios que puedan reforzar el éxito y la sostenibilidad de esta iniciativa y de los objetivos que persigue.

Introducción

De acuerdo al artículo La Logística, el músculo invisible de la actividad comercial de América Retail, “Las exigencias para la logística se han incrementado exponencialmente, la logística busca la entrega de productos y servicios en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con la idea de obtener la máxima rentabilidad. Sin embargo, a nivel internacional eso no basta”. Y es que este rubro destaca como principal socio estratégico dentro de las organizaciones dedicadas a los servicios, forma parte de su cadena de valor y asume los compromisos de cumplimiento en tiempo y calidad, el éxito en esta tarea logra finalmente la diferenciación en el sector.

Por otro lado, la rotación en el Perú viene siendo un reto para las organizaciones, en la actualidad ocupamos el 3er lugar en Latinoamérica, a decir de América Economía en un artículo en donde una experta en RRHH menciona que entre lo más importante para atender esta problemática no se deben descuidar los siguientes aspectos:

Definir cuidadosamente el perfil del puesto, lo cual debe darse desde las acciones previas al proceso de reclutamiento y selección, así como la identificación de aquellas características y competencias requiera para el desempeño exitoso de su trabajo. Un aspecto importante tiene que ver con **Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones**, se recomienda generar espacios de conversación grupales, para conocer las expectativas y validar el impacto de las acciones a implementar. El **Reconocimiento del buen trabajo**, lo cual genera motivación al colaborar para mantener los resultados positivos y favorecer al buen clima laboral. Por su parte, el **Propiciar un buen clima laboral**, ya que es uno de los factores que determinan que los colaboradores decidan seguir o abandonar su centro de trabajo. Por último **Retener el talento**, ya que es un factor escaso, hay que saber buscarlo, captarlo y retenerlo, propiciando posibilidades de desarrollo y mejora de condiciones que permitan su diferenciación.

Este trabajo de investigación está enfocado en la rotación que presenta el segmento fuerza laboral operativa de una empresa del rubro logístico ubicada en Lima; esta rotación se presenta específicamente en los almacenes de uno de sus centros de distribución más importantes ubicado en Huachipa.

Por ello, se busca establecer un plan de acción que mitigue la rotación laboral, que se lleve a cabo de modo integral por los distintos procesos de Gestión del Talento y pueda ser implementado por la empresa investigada a futuro.

Es así que, mediante información recolectada cualitativa y cuantitativamente, se identifican las distintas percepciones de los líderes y colaboradores sobre la organización, así como los aspectos positivos, potenciales y por mejorar. Del mismo modo se determinarán aquellos beneficios que la organización pueda brindar, de modo que sean percibidos de manera positiva y aporten en la disminución de la rotación voluntaria en la organización.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1. Introducción	1
2. Objetivo del estudio	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivos específicos	2
3. Importancia del estudio	2
4. Alcance del estudio	3
5. Metodología por aplicar	3
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. Rotación laboral	4
1.1 Concepto de rotación laboral	4
1.2 Clasificación de la rotación de personal.....	5
1.3 Índice de rotación laboral.....	6
1.4 Rotación laboral ideal	7
1.5 Costos de rotación laboral	8
2. Modelos de rotación laboral voluntaria.....	10
3. Definición del modelo elegido	12

Capítulo III. Descripción de la organización	13
1. Antecedentes	13
2. Misión	13
3. Visión.....	13
4. Valores	13
5. Elementos diferenciadores	13
6. Servicios que brinda.....	14
7. Sistema integrado de gestión.....	15
8. Centros de distribución	15
 Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	 16
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	16
2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
2.1 Poder de negociación de los clientes.....	19
2.2 Poder de negociación de los proveedores	19
2.3 Amenazas de nuevos competidores	19
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	20
2.5 Rivalidad entre competidores actuales.....	20
3. FODA de la organización.....	21
 Capítulo V. Análisis interno de la organización.....	 22
1. Modelo Canvas	24
1.1 Propuesta de valor.....	24
1.2 Segmento de clientes.....	25
1.3 Canales.....	25
1.4 Relación con los clientes	25
1.5 Flujo de ingresos	25
1.6 Recursos clave.....	25

1.7 Actividades clave	26
1.8 Socios clave.....	26
1.9 Estructura de costos	26
2. Identidad empresarial.....	27
3. Evaluación de los recursos	27
3.1 Recursos humanos.....	27
3.2 Recurso maquinaria.....	28
3.3 Recurso tecnológico	28
3.4 Seguridad	28
4. Análisis funcional	28
5. Análisis financiero	29
6. Cadena de valor.....	29
7. Ventajas competitivas de la empresa	31
8. Análisis VRIO.....	31
 Capítulo VI. Diagnóstico de rotación laboral	33
1. Análisis de rotación.....	33
2. Costo de rotación	37
 Capítulo VII. Formulación de la estrategia	41
1. Principales datos obtenidos	41
2. Herramientas y técnicas utilizadas	42
 Capítulo VIII. Propuesta de mejora.....	45
1. Análisis causa-efecto.....	45
2. Identificación de <i>stakeholders</i>	46
3. Herramientas de análisis	47
4. Plan de acción	47

5. Desarrollo de la propuesta.....	50
5.1 Revisión de procesos.....	50
5.2 Implementación de los Programas de Liderazgo, Clima Organizacional y Gestión de Beneficios.....	52
5.3 Mejora continua	56
 Capítulo IX. Evaluación financiera de la propuesta de mejora.....	57
1. Objetivo.....	57
2. Supuestos	57
3. Análisis de inversión.....	57
4. Cuadro de inversiones y gastos proyectados.....	58
5. Ahorro proyectado	59
 Conclusiones y recomendaciones.....	60
1. Conclusiones	60
2. Recomendaciones.....	63
 Bibliografía	65
Anexos	68
Nota biográfica	91

Índice de tablas

Tabla 1. Costos primarios	8
Tabla 2. Costos secundarios.....	9
Tabla 3. Costos terciarios.....	9
Tabla 4. Servicios del operador logístico.....	14
Tabla 5. Análisis del macroentorno (Pestel)	18
Tabla 6. Modelo Canvas	23
Tabla 7. Análisis VRIO.....	31
Tabla 8. Flujo de ingreso por actividades	38
Tabla 9. Costos indirectos de rotación	39
Tabla 10. Costos directos de rotación	39
Tabla 11. Costos anuales.....	40
Tabla 12. Costos mensuales	40
Tabla 13. <i>Stakeholders</i>	46
Tabla 14. Herramientas de análisis	47
Tabla 15. Resumen de las causas de rotación	49
Tabla 16. Revisión de procesos (según Gantt).....	51
Tabla 17. Presupuesto de la revisión de procesos	52
Tabla 18. Implementación de programas (según Gantt)	54
Tabla 19. Resumen del presupuesto de implementación de programas.....	54
Tabla 20. Presupuesto detallado de la implementación de programas.....	55
Tabla 21. Análisis de la evaluación financiera.....	58
Tabla 22. Inversiones y gastos proyectados.....	58
Tabla 23. Ahorro proyectado	59
Tabla 24. Sexo de los participantes.....	69
Tabla 25. Distancia del hogar al centro de distribución.....	69
Tabla 26. Estado civil de los participantes.....	69

Tabla 27. Número de personas con las cuales comparten su sueldo.....	71
Tabla 28. Motivos por los cuales se ha tenido intención de renunciar.....	75
Tabla 29. Calificación de condiciones de trabajo	76
Tabla 30. Calificación de instalaciones de la planta	77
Tabla 31. Calificación de la percepción del trabajador sobre la empresa	78
Tabla 32. Sugerencias de los trabajadores	81
Tabla 33. Validez de constructo de la encuesta aplicada	82
Tabla 34. Consistencia interna de la encuesta aplicada	83

Índice de gráficos

Gráfico 1. Tipos de rotación voluntaria	6
Gráfico 2. Modelo integrador de rotación voluntaria.....	11
Gráfico 3. Principales competidores	20
Gráfico 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	21
Gráfico 5. Cadena de valor	30
Gráfico 6. Rotación general 2017	33
Gráfico 7. Motivos de rotación 2017	33
Gráfico 8. Distribución de colaboradores 2017	34
Gráfico 9. Rotación general 2018	34
Gráfico 10. Porcentaje de rotación por sedes.....	35
Gráfico 11. Distribución por nivel ocupacional (Huachipa).....	35
Gráfico 12. Rotación 2018 (número de personas en Huachipa)	36
Gráfico 13. Tipo de rotación (porcentaje en Huachipa).....	36
Gráfico 14. Esquema de causalidad en función a los objetivos estratégicos	45
Gráfico 15. Tendencia proyectada en ambos escenarios.....	59
Gráfico 16. Rango de edades	70
Gráfico 17. Número de hijos.....	70
Gráfico 18. Contribución de gastos en el hogar.....	70
Gráfico 19. ¿Es tu primer empleo?	72
Gráfico 20. Cargo que ocupa en la empresa	73
Gráfico 21. Tarea principal	73
Gráfico 22. Tiempo de aprendizaje de tareas del puesto.....	74
Gráfico 23. Tiempo de trabajo en la empresa	74
Gráfico 24. Intenciones de renunciar en los últimos 3 meses	75
Gráfico 25. Motivos para continuar laborando en la empresa	79
Gráfico 26. ¿Qué podría mejorar en la empresa para que trabajes más contento?.....	80

Índice de anexos

Anexo 1. Análisis de la encuesta.....	67
Anexo 2. Encuesta aplicada	84
Anexo 3. Guía de preguntas para las entrevistas.....	88

Capítulo I. Planteamiento del tema

1. Introducción

De acuerdo al artículo La Logística, el músculo invisible de la actividad comercial de América Retail, “Las exigencias para la logística se han incrementado exponencialmente, la logística busca la entrega de productos y servicios en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con la idea de obtener la máxima rentabilidad. Sin embargo, a nivel internacional eso no basta”. Y es que este rubro destaca como principal socio estratégico dentro de las organizaciones dedicadas a los servicios, forma parte de su cadena de valor y asume los compromisos de cumplimiento en tiempo y calidad, el éxito en esta tarea logra finalmente la diferenciación en el sector.

Por otro lado, la rotación en el Perú viene siendo un reto para las organizaciones, en la actualidad ocupamos el 3er lugar en Latinoamérica, a decir de América Economía en un artículo en donde una experta en RRHH menciona que entre lo más importante para atender esta problemática no se deben descuidar los siguientes aspectos:

Definir cuidadosamente el perfil del puesto, lo cual debe darse desde las acciones previas al proceso de reclutamiento y selección, así como la identificación de aquellas características y competencias requiera para el desempeño exitoso de su trabajo. Un aspecto importante tiene que ver con **Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones**, se recomienda generar espacios de conversación grupales, para conocer las expectativas y validar el impacto de las acciones a implementar. El **Reconocimiento del buen trabajo**, lo cual genera al colaborar para mantener los resultados positivos y favorecer al buen clima laboral. Por su parte, el **Propiciar un buen clima laboral**, ya que es uno de los factores que determinan que los colaboradores decidan seguir o abandonar su centro de trabajo. Por último **Retener el talento**, ya que es un factor escaso, hay que saber buscarlo, captarlo y retenerlo, propiciando posibilidades de desarrollo y mejora de condiciones que permitan su diferenciación.

Este trabajo de investigación está enfocado en la rotación que presenta el segmento fuerza laboral operativa de una empresa del rubro logístico ubicada en Lima; esta rotación se presenta específicamente en los almacenes de uno de sus centros de distribución más importantes ubicado en Huachipa. Por ello, se busca establecer un plan de acción que mitigue la rotación laboral, que se lleve a cabo de modo integral por los distintos procesos de Gestión del Talento y pueda ser implementado por la empresa investigada a futuro.

Es así que, mediante información recolectada cualitativa y cuantitativamente, se identifican las distintas percepciones de los líderes y colaboradores sobre la organización, así como los aspectos positivos, potenciales y por mejorar. Del mismo modo se determinarán aquellos beneficios que la organización pueda brindar, de modo que sean percibidos de manera positiva y aporten en la disminución de la rotación voluntaria en la organización.

2. Objetivo del estudio

2.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora que disminuya el indicador de rotación voluntaria en la fuerza laboral operativa de un centro de distribución de una empresa del rubro logístico, basados en la identificación de las variables clave para definir sus acciones.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar las áreas de la organización que intervienen directamente en la rotación laboral.
- Identificar las distintas causas de la rotación laboral, a través de herramientas y técnicas a aplicar.
- Identificar acciones que permitan una gestión preventiva de la rotación.
- Identificar aspectos motivadores para la construcción de un plan de beneficios para la fuerza laboral operativa de la organización.

3. Importancia del estudio

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el Perú se ha observado estabilidad en el crecimiento de su PBI en los últimos años, en el 2018 se observó un crecimiento de 4%, de acuerdo a un artículo publicado en el Diario El Comercio.

Los principales sectores que movilizan la economía peruana son la minería, la construcción y el rubro retail. Como consecuencia de ello, se genera un incremento en la demanda de las empresas que intervienen en el ciclo productivo o servicio; entre ellas, se encuentra el sector logístico, que es una actividad de soporte estratégico a la industria peruana en general.

En las organizaciones, el área de Gestión del Talento genera y administra el talento y *know-how* del negocio. En la actualidad, debido al crecimiento del consumo interno, rubros como el logístico deben diversificar su cartera de clientes y aumentar el nivel de especialización requerido para el desarrollo de sus actividades. Cabe mencionar que la eficiencia de los servicios es un elemento diferenciador que impacta en la rentabilidad de los distintos negocios.

En el negocio logístico la rotación es uno de los principales retos debido a las distintas actividades especializadas que demandan perfiles y conocimientos específicos para atenderlos de modo alineado. En la empresa investigada se ha identificado una rotación que supera el 100% de rotación laboral acumulada en el segmento de la fuerza laboral operativa de los distintos almacenes para el 2018, lo cual significa que la cantidad de personas que han entrado y salido de la organización superan la cantidad de personas que la organización requiere contar para realizar esta función.

Algunas de las causas identificadas son el sueldo, la ausencia de una propuesta clara de desarrollo dentro de la organización y el perfil del operario logístico que ha mostrado poco compromiso con el trabajo en general.

En función a lo antes descrito, la investigación adquiere importancia en la contribución a la búsqueda de eficiencia en los operadores logísticos en el Perú al elevar sus estándares de servicio, a través de la gestión de talento, puntualmente en la comprensión, adaptación y disminución de la rotación que existe en este segmento del rubro logístico (fuerza operativa). De este modo, la empresa investigada tendrá las herramientas para optimizar los procesos de gestión de personas: desde la incorporación hasta la administración del desarrollo del talento.

4. Alcance del estudio

El alcance del estudio reside en la Fuerza laboral Operativa de un centro de distribución ubicado en Huachipa, de una empresa del rubro logístico.

5. Metodología por aplicar

Se establece una propuesta de mejora en base al análisis estratégico, tanto interno como externo del negocio, así como la comprensión de la problemática de rotación laboral en la organización. Se emplean herramientas de análisis estratégico: análisis competitivo del sector, se identifica el modelo de negocio y sus estrategias, VRIO, cadena de valor del negocio.

Por otro lado, se aplica una encuesta a los colaboradores con el objetivo de comprender los factores de la rotación laboral en la organización. Asimismo, se realizan entrevistas a profundidad con colaboradores y supervisores que participen en la problemática de rotación en la organización (identificados previamente mediante los criterios de permanencia en la organización y experiencia).

Por último, se analizan los principales datos de la rotación en la organización para los años 2017 y 2018, lo cual permitirá concluir con una propuesta sustentada en viabilidad financiera.

Capítulo II. Marco teórico

1. Rotación laboral

1.1 Concepto de rotación laboral

Para una mejor comprensión del concepto de rotación laboral es importante indagar los diversos enfoques que distintos autores han brindado a lo largo del tiempo. Como aporte inicial podemos revisar la postura de Paul Douglas (1918), quien describe la rotación laboral como «un cambio rápido de posición a posición». Dicha conceptualización tuvo lugar en la revolución industrial, en donde se observó que una de las principales causas de rotación laboral fue la migración.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce (1986) define la rotación laboral como «el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto». Esto indica la posibilidad de analizar la rotación laboral segmentándola para mejorar su comprensión y atención. Uno de los aportes principales de Reyes Ponce es que fue uno de los primeros autores en diferenciar entre los trabajadores que salen de la empresa y son sustituidos frente a quienes no son sustituidos, subraya que el nivel de rotación laboral no consideraría a los trabajadores que se retiran y no son reemplazados, ya que se trataría de un caso de reajuste estructural o reducción de personal, no de rotación laboral; lo mismo sucede con aquellos trabajadores que ingresan a la organización sin sustituir a trabajadores anteriores (en este caso podría hablar de un crecimiento de la empresa).

Los autores Pigors y Myers (1960) se refieren a la rotación laboral como «el grado de movilidad interna y externa de los empleados, ya sea esta evitable o inevitable; favorable o desfavorable para la organización». Estos autores plantean una diferenciación entre dos tipos de rotación: la inevitable (en la que la gestión organizacional es insuficiente para mitigarla, ya que corresponde puntualmente a agentes fuera de su manejo) y la evitable (que es producto de los procesos que la organización administra). Pigors y Myers sostienen que dividir la rotación laboral en dos clases mejora la comprensión del concepto, estas clases son:

- **Temporalidad del trabajo (ingresos y salidas de la compañía):** se promueve la estabilidad logrando una circulación de empleados entre el mercado y la organización, lo cual aporta colaboradores que se integran a la organización con aprendizajes y experiencias externas.
- **Movilidad interna (cambio de empleados dentro de la organización):** se promueve la formación de equipos de trabajo integrados por colaboradores con experiencia diversa dentro de la misma organización.

Idalberto Chiavenato (2011) considera la rotación laboral como «la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización» (Chiavenato 2011: 116).

Es importante mencionar que para el autor es fundamental entender que tanto el mercado de recursos humanos (personas) y el mercado del trabajo (puestos de trabajo) funcionan en una similitud al esquema oferta-demanda, lo cual genera un intercambio entre ambos mercados de forma constante, recíproca y de influencia mutua (Chiavenato 2011).

1.2 Clasificación de la rotación de personal

De acuerdo al planteamiento de Griffeth y Hom (2001), para enfocar la rotación laboral es preciso responder a ciertas preguntas: ¿cómo se inició la rotación laboral?, ¿es fácil o difícil reemplazar al trabajador?, ¿esta rotación pudo ser evitada? Todo esto con el objetivo de identificar la rotación no deseada. A continuación definamos los tipos a los que el autor hace referencia:

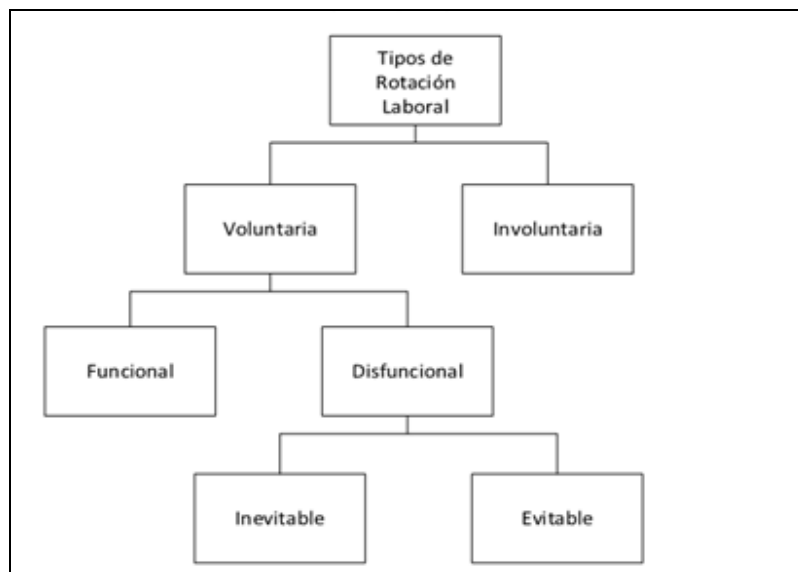
- **Voluntaria e involuntaria:** distinguir entre estos dos tipos de rotación es un aspecto fundamental para identificar la rotación laboral evitable, de acuerdo a Griffeth y Hom (2001). Por lo tanto, la rotación involuntaria está referida a los colaboradores que muestran un desempeño deficiente y la organización no quiere retener mientras que la rotación voluntaria se refiere a la libre elección de los colaboradores a dejar de laborar en la organización. Este último tipo de rotación es no deseada, ya que la organización no ha solicitado la salida de los colaboradores.
- **Funcional o disfuncional:** dentro del tipo de rotación voluntaria se puede hacer una subdivisión: rotaciones funcionales y disfuncionales. La rotación funcional hace referencia a las salidas de colaboradores poco eficientes, que no representan mayor problema para la organización y son fácilmente reemplazados. Por el contrario, la rotación disfuncional corresponde a la salida de colaboradores eficientes, de buen desempeño, estas salidas impactan en la organización generando una desventaja para seguir obteniendo los mismos resultados y estándares de calidad.
- **Inevitable o evitable:** adicionalmente podemos subdividir la rotación disfuncional en inevitables y evitables.

La rotación inevitable está referida a las salidas de los colaboradores de fuerza mayor, aquellos que los empleadores no pueden controlar. Por ejemplo: el nacimiento de un hijo, la enfermedad

de algún familiar, los traslados familiares, la discapacidad severa, la muerte, etc. (Abelson y Baysinger 1984).

Por otro lado, la rotación evitable se caracteriza por depender de causas que la organización ha podido influenciar. Por ejemplo, si estamos frente a una rotación que obedece a una insatisfacción del trabajo, la organización podría implementar rediseños que hagan las tareas más retadoras y motivadoras para los colaboradores (Allen 2008). A continuación, en el gráfico 1, podemos apreciar un esquema que resume la clasificación de Griffeth y Hom.

Gráfico 1. Tipos de rotación voluntaria



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Griffeth y Hom, 2019.

1.3 Índice de rotación laboral

De acuerdo a Chiavenato (2011), al identificar el cálculo de la rotación laboral, se pueden presentar los siguientes escenarios:

- Cuando se mide el índice de rotación laboral para la planificación de los recursos humanos se considerará:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A= Admisiones de personal (ingresos) en un período considerado.

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en un período considerado.

PE= Promedio de empleados contratados en el período considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del período, dividida entre dos.

Este índice se expresa en porcentaje y hace referencia al valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el valor es 4%, esto indicaría que la organización cuenta con el 96% de su fuerza de trabajo y se necesitará plantear un plan de acción para atender el 4% ausente.

- Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en este cálculo del índice de rotación de personal no se considerarán las admisiones (ingresos), sino solo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

- Cuando se busque analizar la rotación de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, solo se consideran las separaciones por iniciativa del colaborador.

1.4 Rotación laboral ideal

¿Existe la rotación laboral ideal? Idealmente, y haciendo un uso lógico del pensamiento, la rotación laboral ideal debiera ser equivalente a 0%, lo cual no se evidencia en la realidad ni es del todo recomendable en la práctica, ya que denotaría un estado de rigidez peligrosa para la organización. Por otro lado, un índice elevado de rotación laboral supone una fluidez de información y recursos que dificultarían la gestión cultural, la administración del conocimiento y otros procesos al interior de la organización.

De acuerdo a Chiavenatto (2011), la rotación ideal es aquella que permita a la organización retener a los colaboradores talentosos y sustituir a aquellos que presenten dificultades comportamentales, de desempeño, en función al logro de los objetivos de la organización. Es así que cada organización podría definir un porcentaje de rotación de personal ideal que le permita funcionar de modo adecuado para cumplir sus objetivos.

1.5 Costos de rotación laboral

Para analizar los costos de rotación laboral tomaremos como referencia la clasificación realizada por Chiavenatto (2011), en donde considera costos de primarios, secundarios y terciarios.

Es importante señalar que el orden como se presentan los tipos de costos no tiene relación con un criterio de importancia, el orden definido por el autor obedece a la capacidad de evidencia que presenta cada costo.

- **Primarios:** son costos relacionados directamente con la separación del trabajador y su sustitución. En la tabla 1 podemos apreciar algunos ejemplos de los costos primarios.

Tabla 1. Costos primarios

Costos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none">• Salarios de reclutadores y seleccionadores. Tarifa consultora• Material de oficina incurrido, formatos, afiches y otros• Gasto de anuncios (diarios, entre otros)• Exámenes médicos
Costos de registro y documentación	<ul style="list-style-type: none">• Salarios de colaboradores participantes del proceso de admisión de personal• Costos incurridos en formatos, registro, procesamiento de datos
Costos de inducción	<ul style="list-style-type: none">• Salarios de participantes del proceso de inducción• Costo de supervisión del departamento solicitante hasta lograr la adecuación del colaborador
Costos de separación	<ul style="list-style-type: none">• Gastos asociados a la separación respecto a documentación, comparecencias• Costo de entrevistas de separación (tiempo de entrevistas, formatos)• Costos de liquidación (proporción de vacaciones, aguinaldo, antigüedad, entre otros)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Secundarios:** aquí se consideran aspectos intangibles difíciles de contabilizar exactamente. De naturaleza cualitativa, son colaterales y relacionados con la salida y sustitución del personal. En la tabla 2 tenemos un resumen de los principales costos secundarios que existen.

Tabla 2. Costos secundarios

Repercusiones en la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida en la producción por falta de personal • Producción menor debido al proceso de aprendizaje del nuevo colaborador • Inseguridad inicial del nuevo colaborador, impacto en el trabajo de los demás
Repercusiones en la actitud del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición y actitudes que genera la salida del colaborador en los demás • Predisposición y actitudes que genera el ingreso del nuevo colaborador en los demás • Impacto de los dos anteriores en los clientes y proveedores
Costo extralaboral	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del costo unitario en la producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo colaborador • Tiempo adicional invertido por el supervisor o jefe para integrar y capacitar al nuevo colaborador
Costo extraoperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Costos adicionales por el bajo índice productivo (combustible, energía eléctrica y otros) • Costos adicionales por el bajo índice productivo (planificación, control) • Incremento de accidentes, aumento de probabilidad • Incremento de rechazos, control de calidad, aumento de errores provocados por la falta de experiencia del nuevo colaborador

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Terciarios:** relacionados con los efectos colaterales, se perciben a mediano y largo plazo. Estos costos son solo estimables, aquí tenemos los costos de inversión adicionales y la pérdida de negocios, a continuación se describe cada uno de ellos (Tabla 3).

Tabla 3. Costos terciarios

Costos de inversión adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento proporcional de tasas de seguros, depreciación de equipos, mantenimiento asociado a los movimientos de personal • Aumento de salarios a los nuevos empleados, ajuste consecuente a los demás empleados relacionado a la oferta del mercado
Pérdida de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Repercusión en la imagen y en los negocios de la organización por la calidad de productos o servicios de los empleados sin experiencia en etapa de adaptación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

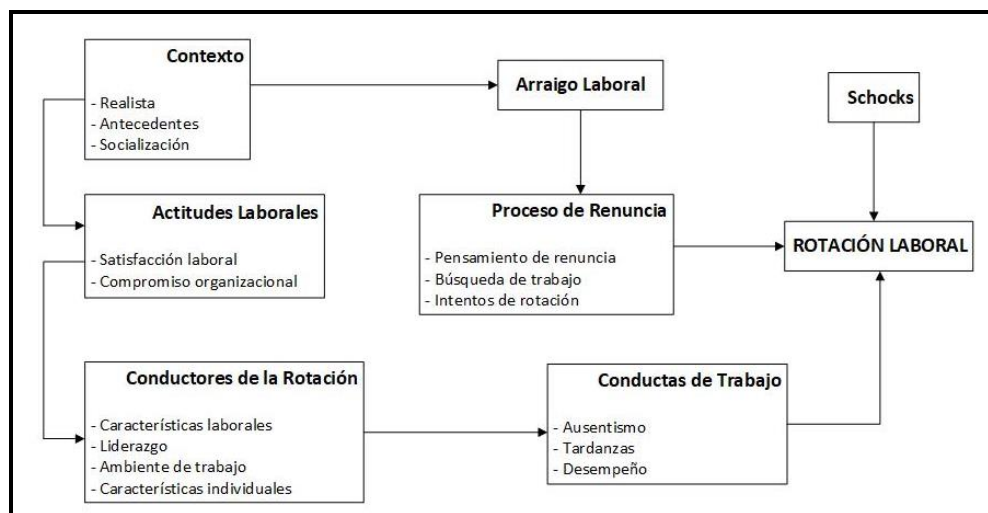
2. Modelos de rotación laboral voluntaria

Los distintos modelos explicativos de rotación laboral voluntaria son:

- March y Simon (1958) explican la rotación laboral desde la siguiente premisa: «Cuando el incentivo que recibe no es mayor a la contribución que brinda, la probabilidad de retirarse aumenta y viceversa». Este modelo supone una evaluación personal y valorativa del propio trabajo frente a sus expectativas, lo cual define la satisfacción o insatisfacción.
- Porter y Steers (1977) indican que la no satisfacción de las expectativas personales influye determinadamente en la conducta de renuncia.
- Mobley (1977) plantea su modelo de enlaces intermedios en el que considera por primera vez los factores psicológicos previos a la conducta de renuncia. El autor plantea que existe una secuencia del proceso psicológico, en donde la renuncia es el resultado de la evaluación de pros y contras de alternativas de trabajo, lo cual es detonado por la insatisfacción laboral.
- Mobley (1979), en su segundo modelo, amplifica los factores que pueden influir en la conducta de rotación, considerando elementos relacionados y no relacionados con el trabajo (por ejemplo: aspectos familiares, situaciones del entorno, mercado laboral, etc.).
- El modelo causal de Price y Mueller (1981) indica que la rotación está definida por cinco antecedentes que determinan la satisfacción en el trabajo: salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización.
- El modelo multirruta de Steers, Monday y Porter (1982) tiene trece pasos y puede comprenderse en tres etapas. La primera confronta las características personales con las alternativas de trabajo, determinando así el grado de insatisfacción laboral. La segunda parte explica la relación entre las actitudes hacia el trabajo y la intención de quedarse o irse, definiendo la intención de rotar. En la última parte se confronta la intención de permanencia y el acto de renuncia, denotando así un modelo predictivo de la rotación.
- El modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983) sostiene que los colaboradores que manifiestan la intención de rotación han experimentado previamente tensión laboral, esta tensión produce estrés en el colaborador que a su vez genera negatividad (catástrofe), lo cual lo llevará luego a la insatisfacción (cúspide). Un colaborador insatisfecho no experimenta compromiso con la organización. Sheridan y Abelson (1983) han denominado a la zona de satisfacción «superficie de control» y cuando un colaborador sale de ahí, se dirige a un «plano de bifurcación» (que es el área donde evaluará su eventual salida de la organización).

- Hom y Griffeth (1995) sostienen que las variables de satisfacción y compromiso con la organización son antecedentes determinantes en la intención de renunciar. Los autores incluyen también a la influencia del mercado laboral dentro de este análisis.
- El metaanálisis de Griffeth, Hom y Gaertner (2000) indica que el compromiso organizacional es un potente predictor del acto de rotar y este compromiso corresponde a características personales que derivan de las distintas evaluaciones del entorno y de los distintos factores que lo influyen para decidir salir de la organización.
- Holtom, Lee, Mitchell e Inderrieden (2005) consideran que la insatisfacción laboral no es suficiente para explicar la conducta de rotación; ellos proponen que la rotación laboral es producto de eventos precipitados, a los cuales llaman «shocks» relacionados a lo laboral y lo personal. Estos *shocks* serían los causantes del análisis psicológico previo a la rotación.
- La comprensión de rotación voluntaria de Allen (2008) integra varios de los factores incluidos en los modelos revisados anteriormente y brinda un orden lógico y estructurado del proceso de decisión de la conducta de rotación. En este modelo se consideran aspectos relacionados al contexto y los factores personales, que van a configurar una serie de alertas que se evidencian en conductas de ausentismo, tardanzas y bajo desempeño. Estos comportamientos pueden predecir la rotación laboral y deben ser analizados en conjunto con las situaciones fortuitas (*shocks*) que detonan el proceso de evaluación previo a un comportamiento de rotación. En el gráfico 2 se describe el modelo de Allen.

Gráfico 2. Modelo integrador de rotación voluntaria



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Allen, 2019.

3. Definición del modelo elegido

Como se puede apreciar, el modelo de Allen, alberga muchas de las posturas revisadas anteriormente en donde resalta la insatisfacción, como detonante del proceso de autoevaluación que se da previamente a la conducta de rotación laboral; considera también los eventos fortuitos que pueden darse y que no necesariamente son gestionados por la organización, las características individuales y laborales que determinan la conducta de rotación.

De acuerdo a la revisión teórica realizada, se observa que los conceptos guardan una relación entre sí y aportan en la comprensión de la problemática identificada en la organización, es decir, ayudan a clarificar la rotación desde su gesta hasta el impacto que puede tener en la organización, así como las acciones previas que se podrían efectuar para mitigarla (lo cual contribuye a los aportes de esta investigación).

Es importante desagregar los conceptos identificando aspectos específicos sensibles de poder ser abordados mediante acciones que favorezcan a los objetivos organizacionales. La comprensión de la dinámica de estos conceptos nos brinda claridad para establecer planes preventivos y correctivos importantes.

Es importante mencionar que el modelo que recopila Allen (2008) brinda una mayor amplitud en la comprensión del concepto de rotación laboral, por lo que será el modelo explicativo para esta investigación.

Capítulo III. Descripción de la organización

1. Antecedentes

En 1969 nace una empresa dedicada inicialmente al servicio de mudanzas internacionales de bienes personales para convertirse unos años después en un grupo corporativo de empresas. En la década de 1970 incursionó en el rubro de almacenaje simple y aduanas. Finalmente, en la década de 1990, ofreció el servicio *door to door* (puerta a puerta) para bienes de consumo y bienes de capital a nivel nacional dando nacimiento a la empresa logística en estudio.

2. Misión

Como aspecto estratégico en la gestión de personas, la empresa logística ha definido como su misión: «Desarrollar y operar para nuestros clientes soluciones y servicios de tercerización de aquellos procesos que forman parte de su cadena de suministro».

3. Visión

Con respecto a la visión, se ha planteado lo siguiente: «Ser reconocido por los clientes como el socio logístico, líder en los mercados en los que compete, diferenciado por su excelencia operativa y sus servicios enfocados a satisfacer las expectativas de los clientes».

4. Valores

Para gestionar sus valores corporativos han diferenciados dos niveles:

- **Los valores organizacionales:** responsabilidad y dedicación por el trabajo, reconocimiento, nunca conformarnos con lo que somos y hacemos, transparencia y honradez en todo lo que hacemos.
- **Los valores filtro:** su cumplimiento tiene un grado mayor de exigencia y control interno hacia el empleado en todos los niveles de la estructura; si no se cumplen, se pierde la esencia del cómo debería accionar el empleado con la organización. Los valores filtro son lealtad, honestidad y respeto.

5. Elementos diferenciadores

Son aspectos que orientan el servicio que brindan y se busca a través de ellos alinearse y distinguirse de la competencia. Los elementos diferenciadores son:

- Soluciones orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes
- Conocimiento especializado con visión de cliente.

- Tecnología innovadora aplicada a las operaciones.
- Excelencia operativa con impacto positivo en el cliente.
- Excelencia en el sistema integrado de gestión y del medio ambiente.

6. Servicios que brinda

La empresa se encarga de la logística, planifica, implementa y controla eficientemente el flujo de servicios que brinda a través del uso de la tecnología de última generación; asimismo, se tiene que considerar que la logística y la cadena de suministro son actividades transversales en la operación de una empresa y es debido a su complejidad que el desarrollo de estrategias de gestión de almacenes, red de distribución y óptima entrega al cliente es fundamental para garantizar la eficiencia operativa. En la tabla 4, se describen los servicios que brinda la empresa logística en estudio:

Tabla 4. Servicios del operador logístico

Servicio	Descripción
Comercio exterior	Ofrece el servicio de soporte para la realización de importaciones y exportaciones (por ejemplo: recepción y revisión documentaria, gestión documentaria)
Almacenaje	Brinda servicio de almacenaje de productos en las siguientes actividades: recepción, almacenaje, preparación y despacho de mercadería, gestión de inventarios, entre otros
<i>Cross Docking</i>	Este es un servicio que se brinda a clientes que cuentan con mercadería de tránsito fluido (por ejemplo: productos frescos). Para ello, se acuerda con el cliente el tipo de preparación y se obtiene una reducción de costos de recepción, almacenaje, preparación y eliminación del costo de almacenaje
Transporte y distribución	Brinda un servicio de transporte y distribución nacional e internacional, asegura el seguimiento a lo largo de todo el proceso mediante el uso de tecnología de último nivel, la cual brinda información oportuna al cliente sobre el estado de la mercadería
<i>Packing Center</i>	Como valor agregado, ofrece este servicio que consiste en cumplir con requisitos legales y de marketing, garantizando un correcto empaclado

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Sistema integrado de gestión

El operador logístico cuenta con una política para asegurar su sistema integrado de gestión. Así garantiza el mejor servicio para sus clientes a través de compromisos referidos a requisitos legales y normativos, compromisos con clientes y colaboradores, concientización y sensibilización en temas relacionados a seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, anticorrupción, etc.

8. Centros de distribución

El operador logístico cuenta con una amplia capacidad de almacenaje, distribuida en diferentes centros de distribución con la finalidad de atender a los clientes de los rubros de consumo masivo, bienes duraderos y *retail*.

De acuerdo a la información recogida en la entrevista con el gerente general, su principal centro de distribución se encuentra en Huachipa. En este centro de distribución de 98.000 m² se encuentran los clientes más representativos y rentables para la empresa. Adicionalmente al centro de distribución de Huachipa, hay dos centros de distribución en el Callao y tres en Villa el Salvador. Los seis centros de distribución están dispersos en diferentes zonas de Lima Metropolitana y su localización tiene la finalidad de tener una ubicación favorable para el mercado que maneja el operador logístico y sus clientes.

Dichos centros de distribución permiten soportar el crecimiento de los clientes actuales, debido a que buscan ganar bocas de salida, despachos y mayor eficiencia en la entrega a los clientes.

Un operario logístico debe contar con una actitud proactiva para aprender constantemente, saber trabajar bajo presión, manejar los tiempos y contar con la habilidad de planificar y gestionar los despachos y los almacenamientos eficientemente.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El Pestel (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta usada por las empresas para analizar el entorno macroeconómico en que se desarrollan, permite establecer la situación fuera de la organización y que se usará para determinar el plan de acción en el presente y el futuro.

El primero en establecer una clasificación de los factores externos que afectan a una organización fue Aguilar (1967), dicho autor indica que las empresas dependen más de los factores externos que de los internos y que el análisis del entorno externo ayudaría a la alta dirección en su objetivo de definir el futuro de la organización.

Los factores gubernamentales como la política fiscal y los aranceles afectan los intereses de la organización. Cruz Kronfly (1995) indica que “una organización existe para realizar un interés, cualquiera que él sea, público o privado, económico o altruista, loable o delictual, etc. Pero para llevar a cabo ese interés, la organización debe saber que en la sociedad existen procesos y/o centros de poder y de decisión, más o menos ajenos a su control, que afectan positiva o negativamente su curso.

Por otro lado, los efectos de la tasa de cambio, política económica o tasa de inflación influyen en las actividades de la empresa y deciden sobre su éxito o fracaso en su entorno Zarur (2004)

De igual manera, la tasa de crecimiento o de pobreza en un país, los sistemas informáticos o nuevas tecnologías, aunque no dependen directamente de la empresa, son muy importantes ya que afectan a la organización.

Liam Fahey y V. K. Narayanan (1986) establecen el acrónimo Pestel, incluyendo el entorno Ecológico o Ambiental y el Legal. Estos autores indican que, adicionalmente a los factores descritos anteriormente, son también importantes: el cambio climático, la conciencia ambiental así como las leyes emitidas por los gobiernos.

Respecto a Pestel, es importante reconocer que el entorno social sí repercute en las decisiones e inversiones de la empresa, puesto que el centro de distribución de la empresa analizada se encuentran en zona con alto dinamismo económico y comercial: Huachipa. Esta zona han sido reportadas por las centrales de la Policía Nacional como zonas peligrosas; esto dificulta la convivencia y muchas veces la gestión del centro de distribución.

El sector logístico debe realizar inversiones en procesos que aseguren los productos de los clientes que atienden, implementar distintas medidas de seguridad, control de rastreo, entre otros tanto al interior como al exterior de los centros de distribución. Asimismo, el cliente actual, debido a la tecnología, se ha vuelto más exigente con la necesidad de requerir información casi en vivo sobre el estado de sus cargas y eso necesitará una alta inversión en tecnología para estar a la par de los competidores o ir un paso adelante.

En la tabla 5 se detallan las variables que comprenden el análisis PESTEL orientado al alcance estudiado que es el Centro de Distribución de Huachipa:

Tabla 5. Análisis del macroentorno (Pestel)

	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	AMENAZA U OPORTUNIDAD
P	CRISIS POLÍTICA	Inestabilidad política	Aleja la inversión privada, podría disminuir el consumo interno	Amenaza
	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	Brecha en infraestructura	El 14% de pistas pavimentadas a nivel departamental eleva el costo logístico	Amenaza
E	PBI	Crecimiento del PBI	El 2018 cerró en 4% y la proyección para el 2019 es del 4%	Oportunidad
	COSTO LOGÍSTICO	Falta de gestión	Costo logístico en el Perú representa el 13% de su PBI	Amenaza
	COSTO DE TRANSPORTE	Requiere priorización	Transporte representa el 43% del costo logístico	Amenaza
	INFLACIÓN	Estabilidad	El 2018 cerró en 2,1%, la proyección para el 2019 es del 2,1%, hay estabilidad en precios y se motiva el consumo	Oportunidad
	RIESGO PAÍS	Confiable	A setiembre del 2018, 1,17% (de lo más bajo de la región) motiva la inversión privada	Oportunidad
S	INSEGURIDAD CIUDADANA	Desconfianza social	25,5% de personas mayores de 15 años ha sufrido un asalto (de noviembre del 2017 a noviembre del 2018)	Amenaza
	UBICACIÓN DE LOS CD	Necesidad de seguridad	CD ubicados en zonas peligrosas, según la PNP	Amenaza
	DEMANDA DE COLABORADORES	Zona altamente competitiva	Ubicación de diversas organizaciones que demandan colaboradores y escasez de postulantes	Amenaza
	MIGRACIÓN	Incertidumbre	A la fecha han ingresado más de 500.000 venezolanos al Perú, el 70% no ingresó a la PEA, son informales o están desempleados	Amenaza
T	INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	Creciente	Necesidad de implementar procesos tecnológicos en CD para mejorar el servicio	Oportunidad
	CONECTIVIDAD	Creciente	La diferenciación comercial implica inversión en tecnología	Oportunidad
	BIG DATA	Creciente	Análisis de datos como forma de toma de decisiones	Oportunidad
E	LOGÍSTICA VERDE	Orientación a la RSE	Necesidad de generar procesos orientados a promocionar el cuidado del medio ambiente	Oportunidad
L	NORMAS ADMINISTRATIVAS	Brecha en normas	Necesidad de potenciar normas que favorezcan a las oportunidades comerciales del país	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.1 Poder de negociación de los clientes

Operador logístico que brinda servicios al mercado de *retail*, bienes de consumo, minería y construcción (relativamente nuevos en el tercer servicio). El hecho que muchas empresas manejen sus propias logísticas por su volumen hace la tarea un poco difícil para la negociación con sus clientes, por eso hay otras alternativas logísticas en el mercado con diferentes costos y servicios.

Cuenta con precios establecidos acorde al mercado, poco flexibles, lo que genera que el cliente pueda fijarse en los principales competidores, pues son las únicas empresas formales con las que se llega a las licitaciones. Esto genera que se ajusten sus costos y se tenga un mayor control con los niveles de servicio que se personalizan con innovación. Ante esta situación, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos que más se utilizan en la empresa, aparte de la tecnología, son los racks, paletas, papel film, cajas, empresas de almacenes y compañías de transporte. En el caso de almacenes y transporte, la empresa presta servicio integral, ya que los almacenes son su principal actividad.

En cuanto a los demás insumos, debido a que son desechables y se utilizan a diario el precio del proveedor, está acorde al mercado; cabe destacar que influye también el volumen de las compras. Adicionalmente, la empresa cuenta con una amplia cartera de proveedores que, ante cualquier eventualidad o contingencia, pueden ser reemplazados rápidamente sin afectar la operación. El resultado es un cliente atractivo e importante, y el poder de negociación *de* los proveedores es bajo.

2.3 Amenazas de nuevos competidores

Son relativamente bajas. Si bien hay un incremento moderado del tamaño del mercado de operadores logísticos, el costo de entrada y la inversión de capital es muy alta en el negocio de operaciones logísticas, se requieren almacenes, transporte y personal calificado para los trámites de aduanas y, en general, para todo el servicio integrado que ofrece el operador logístico. Aparte del costo que implica iniciarse en el rubro logístico, las barreras de entrada son altas y la empresa estudiada es una de las dos empresas que tienen la mayor participación del mercado logístico. Es así que las nuevas compañías que quieran entrar a competir deberán lidiar con la

economía de escala que tienen los operadores líderes en el mercado nacional y tendrán que manejar costos muy altos, lo cual dificultará que pueda darse una competencia directa.

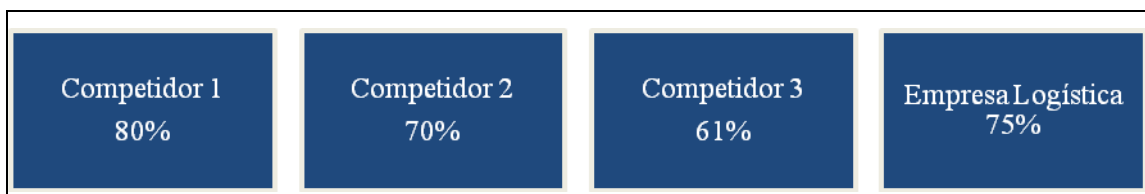
Actualmente no existe una amenaza de la entrada de algún nuevo competidor, en conclusión la amenaza de nuevos competidores es baja.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es importante mencionar que no necesariamente las empresas que cumplan la totalidad de servicios brindados por la empresa logística serán considerados como sustitutos, ya que hay empresas que se dedican exclusivamente a dar algunos servicios de las actividades que tiene el operador logístico dentro de toda la cadena logística como transporte, almacenaje, embalaje, servicios aduaneros. Hoy se pueden considerar sustitutos a tres competidores directos, ya que manejan el mismo nivel de servicio. Asimismo, se evidencia que hoy en día existen muchas empresas que manejan su propio sistema logístico, lo cual reduce el servicio de los operadores logísticos en parte del mercado (no tan significativa) donde se desarrollan y tienen que estar más a solicitud del cliente. Esto evidencia que existe una amenaza de nivel medio.

2.5 Rivalidad entre competidores actuales

Gráfico 3. Principales competidores

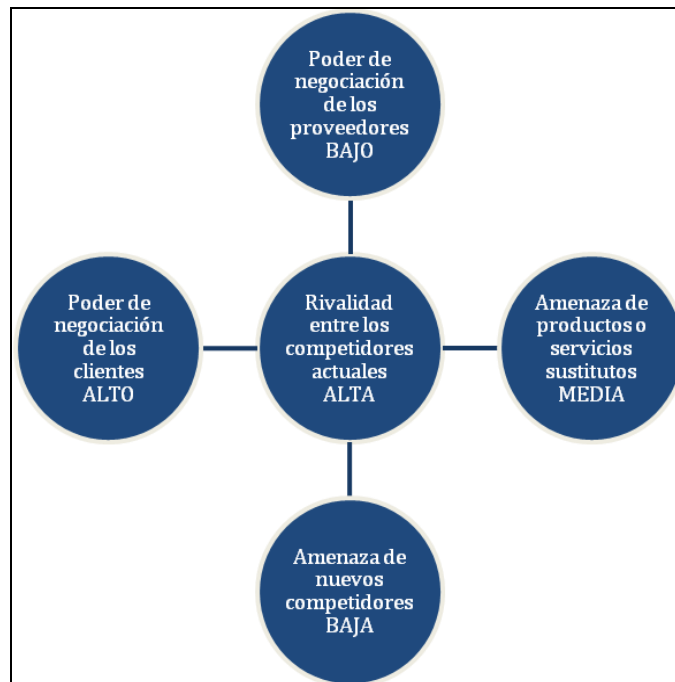


Fuente: Empresa del rubro logístico, 2017.

Es así que se están enfocando en diferenciarse por ser el número uno en calidad y diversificación de servicios; por eso que realizaron encuestas a clientes potenciales y actuales (2017), quienes la calificaron como la de mejor en calidad (esto es muy importante para la diferenciación con sus competidores). En conclusión, los competidores son igualmente equilibrados y la poca diferenciación hace que la rivalidad del sector sea alta, pero las barreras de salida son bajas.

En el gráfico 4 se aprecia el nivel encontrado para cada fuerza analizada.

Gráfico 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. FODA de la organización

De acuerdo a lo referenciado por los directivos de la organización (gerente general y gerentes operativos), estas son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

- **Fortalezas**

- Cuenta con la certificación trinorma: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000.
- Servicios logísticos integrados: la empresa brinda todos los servicios logísticos en su totalidad. Además también puede ser contratada por los clientes para cumplir específicamente con un solo servicio (por ejemplo, almacenamiento o transporte).
- Servicio integral de seguridad: equipo preparado, capacitado y con planes de acción para reaccionar ante cualquier peligro con monitoreo en tiempo real.

- **Debilidades**

- Debido al acelerado crecimiento de la empresa, se han generado problemas internos de control.
- Existen oportunidades para profesionalizar a mayor escala el talento del mando medio de la compañía.

- **Oportunidades**

- Riesgo país es bueno e incentiva la inversión privada.
- La necesidad del aumento en la eficiencia y producción por parte de las empresas nacionales.
- Acuerdos internacionales como el Tratado de Libre Comercio posibilitan el crecimiento del sector.
- La percepción que tienen los clientes hacia los problemas que se encuentran en las empresas que brindan el servicio de logística puede tomarse como una oportunidad.
- Inversión en tecnología se proyecta como una oportunidad y mejora del servicio que brindan.

- **Amenazas**

- Dificultad para encontrar profesionales que cuenten con certificaciones para trabajar en el sector logístico, además la ubicación del CD es una zona con alta demanda de colaboradores.
- La actual inseguridad en el país genera un impacto negativo en el sector donde opera la empresa, genera la necesidad de invertir más para asegurar el servicio.
- Costos de transporte son altos y la infraestructura no es adecuada.
- La gestión del Estado es muy limitada en el sector logístico.

Capítulo V. Análisis interno de la organización

Tabla 6. Modelo Canvas

<div><u>SOCIOS CLAVES</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Inmobiliarias.Proveedores de equipos e infraestructura.Agentes de Aduana.Transportistas.Agente de Carga Internacional.Compañías de seguros.Casas matrices de transporte y Línea Amarilla.Sistema Financiero.</div>	<div><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Planeamiento y ejecución de las operaciones.Mantenimiento de equipos e Infraestructura.Desarrollo de soluciones logísticas: Análisis, Ejecución, Control y Seguimiento.Atención personalizada.Sistema Integrado de GestiónGestión de Riesgos de Negocio.Administración de puestos clave y talento.</div>	<div><u>PROPUESTA DE VALOR</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Soluciones con visión de cliente.Innovación permanente en las operaciones.Integración, visibilidad y trazabilidad de las operaciones.Flexibilidad.Integrados Retail / Consumo / Bienes duraderos.Asegurar flujos logísticos.Cumplimiento del nivel de servicio.Costo óptimo.Experiencia y Credibilidad.Sistemas integrados minería y construcción.Seguridad y Control: Unidad, Conductor, Carga y Entorno.Capacidad de respuesta frente a contingencias.Certificaciones.Transporte como servicio integral.Precio y cumplimiento.COMEX.E-commerceMúltiples opciones de delivery.Resolución de incidencias al momento de la entrega.Tracking de pedidos en tiempo real.</div>	<div><u>RELACIÓN CON CLIENTES</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">A largo plazo.Estrategia B2B:<ul style="list-style-type: none">Directo con personal que maneja el día a día.Manejo de relaciones a nivel de equipos gerenciales.Relación consultiva.</div>	<div><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Integrados RCB<ul style="list-style-type: none">RetailConsumo masivoBienes duraderosIntegrados M y C<ul style="list-style-type: none">Gran y mediana Minería.Construcción.Transporte RCB.COMEX.</div>
	<div><u>RECURSOS CLAVE</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Recursos Humanos.Tecnología.Recursos Financieros.Espacio (m2)Infraestructura.</div>		<div><u>CANALES</u></div> <div><ul style="list-style-type: none">Directo con ejecutivos comerciales.Referencias.Página web.Eventos.Publicidad.</div>	
<div><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></div>			<div><u>FLUJO DE INGRESOS</u></div>	
<div><ul style="list-style-type: none">Costos FijosAlquiler de equipos.Alquiler de espacios.Personal.</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Costos VariablesFletes de tercerosCombustible.Mantenimiento.</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Inversiones.</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Cargos por servicio S/. Por m3 toneladas.</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Fletes.Servicios especiales.</div>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo V. Análisis interno de la organización

1. Modelo Canvas

Según Osterwalder, Pigneur y Vásquez (2012) es un modelo de negocios que permite a las empresas realizar una descripción, inventar y desafiar los modelos de negocios, les permite describir todos los elementos que son importantes para la empresa de la misma forma que un plan estratégico. Este modelo está dividido en nueve componentes: Segmentos del mercado, Propuesta de Valor, Canales, Recursos Clave, Fuentes de Ingresos, Relaciones con Clientes, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costos.

El objetivo del Canvas es establecer una relación entre cada uno de los factores que afectan a una organización. El modelo intenta mostrar la efectividad de la idea del negocio determinando los puntos más importantes dentro de estos nueve componentes y para que este modelo sea factible se tienen que completar cada uno de ellos.

Por otro lado, Blank (2013) señala que “...en lugar de escribir un intrincado plan de negocios, los empresarios resumen sus hipótesis en un marco llamado modelo de negocio Canvas. Esencialmente, este es un diagrama de cómo una empresa crea valor para sí misma y sus clientes”.

Medina (2012) menciona la propuesta de valor como una de las partes más importantes de la estrategia empresarial, este autor señala que cuando una organización invierte en productos y servicios más valiosos que serán útiles para otros, esto hará que su demanda se active y el negocio crezca.

Según Krugman y Wells (2012) “los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas”, con ello el autor nos indica que los recursos son limitados o reducidos por lo que los clientes y las organizaciones deben tomar una decisión con respecto a si sus necesidades serán satisfechas parcial o totalmente en busca de lograr sus objetivos.

El modelo Canvas permite diseñar un modelo de negocio, que en este caso será la de una empresa logística, específicamente al Centro Distribución Huachipa.

Lo explicamos a continuación:

1.1 Propuesta de valor

La necesidad o problema a resolver en el centro de Distribución Huachipa, es la alta rotación de operarios que existe en dicho centro, por lo que dificulta la atención del servicio logístico a los

principales clientes. La propuesta diferenciada se da a través de la integración, visibilidad y trazabilidad de las operaciones para asegurar el flujo logístico y cumplir con los niveles de servicio requeridos.

1.2 Segmento de clientes

El servicio logístico del Centro de Distribución va dirigido a todos sus clientes (retail, consumo masivo, bienes duraderos, grande y mediana minería, construcción y mercado externo). El tipo de cliente que se encuentra en el Centro de Distribución son los considerados por la compañía logística como principales clientes los cuales representan una alta facturación para la empresa.

1.3 Canales

El servicio llega al cliente a través de los siguientes canales: referencias de clientes, página web de la empresa, ferias, seminarios de difusión logística y publicidad.

1.4 Relación con los clientes

El Centro de Distribución de Huachipa desarrolla técnicas para atraer, mantener y crecer con los clientes a largo plazo a través de la estrategia B2B, en la que se desarrolla una estrategia denominada «negocio a negocio» con sus stakeholders. Esta puede realizarse mediante las siguientes modalidades:

- Directo con el personal de la empresa: supervisores, operarios puestos por el cliente en almacén.
- Directo con sus clientes: negociaciones con los clientes para cerrar acuerdos comerciales.
- Relación consultiva: relación con los proveedores, consultores, asesores que se encuentran involucrados en el sector logístico.

1.5 Flujo de ingresos

El centro de Distribución Huachipa contabiliza o presupuesta el servicio que ofrece a sus clientes a través de la contabilización del cargo por m³ y los fletes de servicio especiales. La forma de pago es de acuerdo con la negociación con cada cliente, puede ser a 30 días o 90 días.

1.6 Recursos clave

Para el Centro de Distribución Huachipa los elementos claves para que el modelo de negocio funcione son:

- **El factor humano:** ya que es la base de la operación logística.

- **La tecnología:** este factor hace que la empresa logística tenga que reinventarse constantemente para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes y en un tiempo óptimo de entrega.
- **Los recursos financieros:** El centro de Distribución busca optimizar costos en sus procesos a través del correcto financiamiento de sus recursos económicos e inversiones.
- **La infraestructura:** El Centro de Distribución ubicado en Huachipa almacena la mercadería de los diferentes clientes a nivel nacional.

1.7 Actividades clave

El Centro de Distribución Huachipa ofrece los siguientes recursos para que el modelo de negocio se consolide en el tiempo y sea viable:

- Planeamiento y ejecución de las operaciones.
- Mantenimiento de equipos e infraestructura.
- Desarrollo de soluciones logísticas: análisis, ejecución, control y seguimiento.
- Atención personalizada.
- Sistema integrado de gestión.
- Gestión de riesgos de negocio.
- Administración de puestos clave y talento.

1.8 Socios clave

El centro de distribución Huachipa considera que los principales socios para que un modelo de negocio funcione son las inmobiliarias, proveedores de equipo e infraestructura, agentes de aduana, transportistas, agente de carga internacional, compañías de seguros, casas matrices de transporte y Línea Amarilla y sistema financiero.

1.9 Estructura de costos

Los costos necesarios que considera para contabilizar el negocio son los siguientes:

- **Costos fijos**
 - Alquiler de equipo.
 - Alquiler de espacio.
 - Personal.
- **Costos variables**

- Fletes de terceros.
- Combustible.
- Mantenimiento.

2. Identidad empresarial

La empresa es considerada líder en el mercado, se caracteriza por ofrecer servicios logísticos tercerizados de forma eficiente, suministrando a sus clientes la cadena de abastecimiento a través de un solo proveedor. Debido a su gran participación en el mercado y su mayor tamaño en comparación a los competidores, la empresa se define a sí misma como una organización auténtica y bien posicionada en la categoría de operaciones logísticas integradas. Actualmente cuenta con 1.776 colaboradores, entre operarios y funcionarios, distribuidos en las distintas oficinas y centros de almacenaje a nivel nacional.

3. Evaluación de los recursos

A decir del gerente general, para poder satisfacer a sus clientes y ofrecer el mejor servicio logístico a un precio justo, la empresa cuenta con una serie de recursos indispensables para el correcto funcionamiento. Dentro de ellos se encuentran los recursos de personal, tecnología, maquinaria especializada, seguridad, entre otros.

3.1 Recursos humanos

La empresa considera al personal como el recurso más valioso, ya que este es el encargado de cumplir con todo el proceso del servicio brindado. Para poder seguir ofreciendo un servicio logístico de calidad, es fundamental contar con un personal altamente capacitado y con las aptitudes requeridas.

La empresa viene reestructurando los principales procesos de recursos humanos: selección, inducción, promoción, sanciones y desvinculaciones. Por otro lado, están trabajando un proyecto que tiene como principal objetivo establecer bandas salariales internas para sincerar las posiciones laborales y poder optimizar los recursos de personal, puesto que antes los sueldos en la empresa se establecían prácticamente a discreción de los decisores de información.

Según la entrevista al gerente Recursos Humanos, su equipo está conformado por veinticinco personas: cinco a cargo de la selección, una que se encarga de la capacitación, una ve el desarrollo, una está a cargo de las comunicaciones, hay cuatro jefes administrativos en cada operación, seguridad patrimonial e industrial (SSOMA, el personal varía de acuerdo con las operaciones), hay una persona encargada del bienestar social y diez se ocupan de las planillas.

Los procesos de selección se realizan tanto de manera interna como externa. Esta última se ejecuta en los mercados y/o lugares aledaños a las zonas de requerimiento. Como parte del proceso del personal, los colaboradores cuentan con una entrevista de salida. Esta ha permitido identificar los motivos personales como la principal causa de rotación de personal.

3.2 Recurso maquinaria

Otro de los recursos que juega un rol muy importante para la empresa es la maquinaria. Se consideran principalmente a las unidades de transporte (tanto aéreas como marítimas y terrestres).

3.3 Recurso tecnológico

Es fundamental para la empresa contar con la última tecnología del mercado, sobre todo cuando se trata de unidades de transporte especializadas que requieren de tecnología específica para transportar ciertos productos. La empresa también cuenta con maquinaria especializada en los centros de almacenamiento.

3.4 Seguridad

La empresa opera a nivel nacional y debido a esto sus unidades deben recorrer largos tramos en los que a veces se pone en riesgo al recurso más importante: el personal. Por ello, la seguridad es fundamental para el correcto funcionamiento del servicio logístico y para poder seguir ofreciendo un servicio de alta calidad y mantener el prestigio establecido, la empresa realiza periódicamente controles de calidad y evaluaciones de todos sus recursos para comprobar su productividad.

4. Análisis funcional

De acuerdo a lo indicado por el Gerente General, para asegurar un correcto funcionamiento de la empresa, mensualmente se realiza una reunión de Directorio a la que acuden los gerentes para evaluar y analizar la situación actual y proponer mejoras y soluciones a posibles problemas por los que se pueda estar atravesando. Como resultado, se redacta un acta y un listado de tareas propuestas que se comunican a las diversas áreas a través de un Comité de Gerencia.

Posteriormente, se realiza un plan de acción, basado en actividades a corto plazo, que luego se expresa en planos para que en las áreas responsables se haga la distribución correspondiente de las tareas. Adicionalmente, cada área maneja un comité independiente (por ejemplo, Comité de Operaciones, Comité de Finanzas, Comité de Recursos Humanos, etc.). En los comités se realiza el alineamiento y la distribución correspondiente de tareas y encargos del Directorio. Es

indispensable contar con una comunicación efectiva entre las áreas para que de esta forma todas estén alineadas y cuenten con objetivos comunes.

5. Análisis financiero

Según la información brindada por la organización, esta cuenta con una cobertura de 2,5, lo que indica que tiene una gran capacidad de pagar sus deudas. Por otro lado, tiene un ROE de 23,35%, lo que la convierte en una empresa muy atractiva para los accionistas y demuestra la buena capacidad que tiene de generar valor para estos. Podemos confirmar que la administración de la empresa es eficiente y que genera ganancias sin endeudarse, ya que cuenta con 230 millones. Se puede concluir que gran parte de las inversiones que se efectúan en la empresa se realizan con utilidades retenidas de años anteriores y aportes de capital de socios. Se observa una administración eficiente, que genera utilidades y además rinde a los accionistas con una tasa baja de endeudamiento.

6. Cadena de valor

La empresa busca constantemente diferenciarse de sus competidores, ofreciendo un servicio logístico de calidad e implementando mejoras continuas.

La cadena de valor se enfoca principalmente en las áreas de Logística y Distribución, por lo que cada una de las etapas es importante e indispensable para que se pueda realizar el despacho final de la mercadería.

A continuación se explica la cadena de valor de la empresa logística. Según la entrevista al subgerente de la Planta de Huachipa, todo inicia cuando la mercadería arriba al puerto principal y debe ser trasladada al terminal de almacenamiento y recepción en el Callao, en el cual se almacena para ser distribuida después. Una vez recibidos los productos, estos deben ser contados, inspeccionados y calificados. La empresa es enteramente responsable de que los productos lleguen en buen estado a su destino final, por lo que cuentan con la disposición de elegir qué productos serán despachados y cuáles serán eliminados debido a desperfectos. Ya calificados los productos, se procede a la elaboración de los pedidos. Estos se ejecutan con base en los requerimientos de cada cliente y evidentemente varían en cuanto a la presentación dependiendo de cada unidad, el lugar final de despacho y los productos en sí. Los pedidos pueden ser entregados en cajas, paletas o incluso unidades. Adicionalmente, la empresa se encarga de empaquetar los pedidos y de cumplir con requerimientos específicos de los clientes, como pueden ser maquilados especiales, promociones o presentaciones personalizadas. Esta parte del proceso se puede considerar como la más compleja, ya que las presentaciones varían dependiendo de los clientes y en algunas ocasiones es necesario conseguir paquetes o materiales

específicos para cumplir con los requerimientos de empaquetamiento de cada pedido en particular. Luego de ser empaquetada, la mercadería debe ser cargada en las unidades de transporte para poder ser despachada. En esta etapa se genera un control de calidad para verificar que todo esté en orden y cumpla con los requerimientos establecidos.

Para que la entrega se dé en el tiempo establecido, se generan hojas de ruta en las que se indican los destinos, las cantidades y los tipos de productos a ser entregados. Estas hojas de ruta sirven además para optimizar recursos como tiempo y gasolina.

En la etapa en que los productos son distribuidos a sus destinos finales es clave contar con seguridad y supervisión, de modo que se revise que los pedidos lleguen completos y tal como se solicitan. El personal también es responsable de asegurarse que el cliente reciba los pedidos y confirme su recepción de. Para esto, se genera una hoja de cargo en la que se indican los detalles de la entrega, la cual debe ser firmada como garantía que el pedido se recibió en perfectas condiciones.

Por otro lado, es muy importante para el desarrollo de las funciones la participación de las áreas de apoyo como Finanzas, Recursos Humanos y Marketing. Cada una de estas áreas es importante y cumple un rol fundamental. Recursos Humanos se encarga de capacitar al personal constantemente para que esté preparado y pueda cumplir con las exigencias del trabajo. Además, esta área también se encarga de mantener al personal motivado y generar un buen ambiente laboral para potenciar la productividad. El área de Finanzas se encarga de controlar las operaciones y registrar los movimientos financieros. Por último, Marketing es vital para posicionar a la empresa en la mente de los consumidores y seguir captando nuevos clientes.

Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Ventajas competitivas de la empresa

Según la entrevista al gerente Recursos Humanos, la empresa cuenta con ciertas características que hacen que su competitividad sea mayor.

- **Capacitación a su personal:** todo colaborador debe asistir constantemente a capacitaciones para poder desempeñar sus funciones de manera correcta y actualizar los conocimientos que el rubro exige. El operador logístico cuenta con un centro de capacitación donde se fomenta el desarrollo de las competencias técnicas y blandas de su personal.
- **La puntualidad y el compromiso.**
- **Buen trato a los clientes y/o proveedores:** este factor es de suma importancia para mantener las relaciones laborales.
- **Prestigio en los años de experiencia operando en el mercado.**

8. Análisis VRIO

Para el análisis VRIO de la empresa investigada se han considerado diversos recursos internos tanto tangibles como intangibles.

Tabla 7. Análisis VRIO

		V	R	I	O	Resultado de Análisis
Estructura	Centros de distribución	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
Sistema de Información	Gestión de almacenes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Finanzas	Recursos financieros	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
Posicionamiento	Prestigio de marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
	Cartera de clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
	Manejo de indicadores de clase mundial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Certificación	Certificación BASC	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
	Trinorma	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
	Manejo de cianuro	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por explotar
Credenciales	Retail / BD / CM	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Elementos de la Organización	CIL	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
	Centro de control: concepto y atributos	Sí	Sí	No	No	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Dentro de todos los atributos considerados dentro del análisis VRIO destacan cinco por cumplir con las cuatro características que evalúa la herramienta, por ello se consideran una ventaja competitiva a largo plazo. A continuación, detallamos los cinco atributos más importantes:

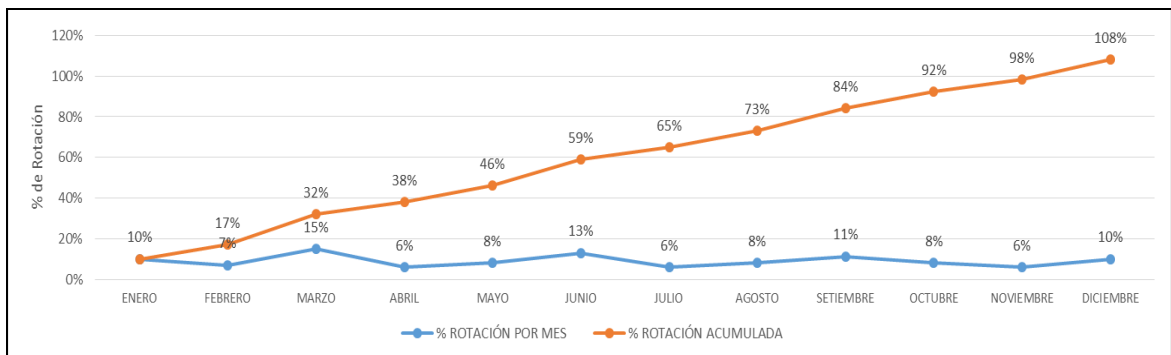
- **Sistemas de información con los que cuenta la empresa para gestionar los almacenes:** el primer punto destacable es generar valor agregado para los clientes, pues hace posible que revisen en línea el stock de inventario y el recorrido cuando los productos se encuentran en tránsito (despacho). Además se incluyen las automatizaciones con las que la empresa cuenta para un mayor control del estado de sus inventarios, recepción de pedidos y despacho. Estas características hacen que los sistemas implementados sean raros, valiosos e inimitables, además de que son bien aprovechados por la organización.
- **Las características de rareza e inimitabilidad en conjunto:** se analizarán para rescatar que la empresa estudiada a la fecha cuenta con un gran prestigio de la marca, una cartera de clientes que generan contratos ambiciosos e indicadores de clase mundial. Todo esto se ha logrado por la madurez de la empresa y por el alto nivel profesional de sus colaboradores. Para que una empresa pueda imitarlos o lograr contar con su *know-how* deberán pasar varios años para que logren transformar sus culturas organizacionales y modifiquen la manera de pensar y solucionar problemas o conflictos entre sus colaboradores.
- **Las certificaciones con las que cuenta la empresa:** tener la certificación de manejo de cianuro, BASC y la trinorma generan respaldo y confiabilidad de los clientes hacia la organización; asimismo, acredita que los procesos y estándares de calidad empleados aseguran el tratamiento de los productos de propiedad del cliente. Acondicionar o mejorar los procesos de la empresa para obtener estas certificaciones convierte a las certificaciones en un atributo valioso, pero el lograr que los colaboradores cumplan con estos estándares genera que el atributo sea inimitable, pues requiere de un trabajo continuo de supervisión y cumplimiento del procedimiento que cada certificado requiere.
- **El posicionamiento que la empresa ha logrado en el mercado:** el prestigio de la marca, la cartera de clientes y el manejo de indicadores de clase mundial son ventajas competitivas a largo plazo para la organización.
- **La infraestructura:** si bien solo cumple con tres de las cuatro características del análisis VRIO, la infraestructura se considera valiosa: cada uno de los predios ubicado estratégicamente es una pieza clave para dar respuesta eficiente a los diferentes clientes. Al encontrarse en una zona céntrica según los puntos de entrega o almacenes de sus clientes, la infraestructura genera ahorro en costo y tiempo.

Capítulo VI. Diagnóstico de rotación laboral

1. Análisis de rotación

En el 2017 la organización ha mostrado un 108% de rotación laboral acumulada, lo cual ha generado sobrecostos y necesidad de activar los procesos de selección de personal de modo correctivo, a decir de la Gerencia General y las gerencias operativas, esto ha incrementado también errores y una disminución en la calidad de atención al cliente final, lo cual es crítico para la organización. A continuación, los datos de la rotación general en el 2017 los cuales fueron tomados de las mediciones que realizó la organización para dicho año:

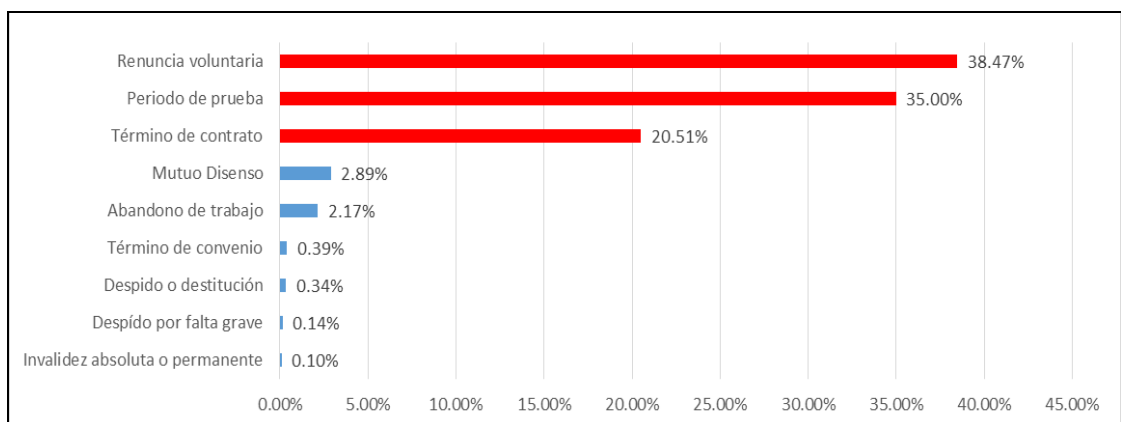
Gráfico 6. Rotación general 2017



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la información brindada por la organización se ha encontrado que son tres los aspectos más importantes y que corresponden al 93,98% de las causas de la rotación para el 2017. En orden de importancia estos factores son la renuncia voluntaria, el período de prueba y el término de contrato. El detalle se presenta a continuación.

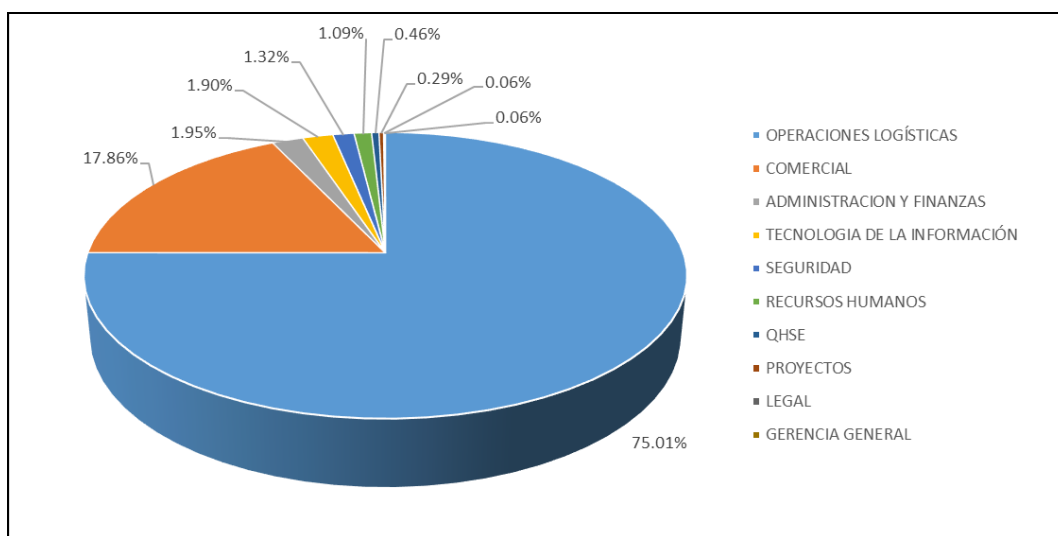
Gráfico 7. Motivos de rotación 2017



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe señalar que del total de la organización, el 75% pertenece a los procesos de operaciones logísticas. Ese porcentaje está conformado principalmente por personal operativo. En el siguiente gráfico se encuentra la distribución de personas para el 2017.

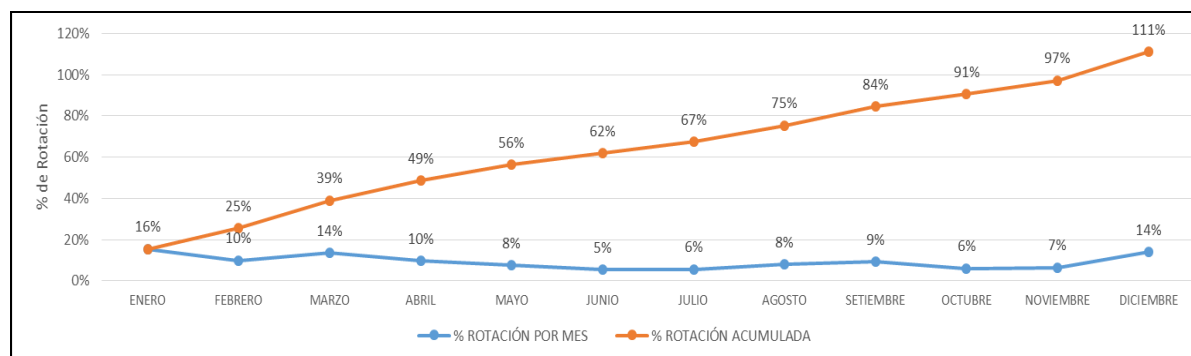
Gráfico 8. Distribución de colaboradores 2017



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el 2018 se realiza un análisis exhaustivo de la rotación identificando las distintas variables que la generan, con el objetivo de mejorar la comprensión del problema. Es así que la rotación general acumulada para este año es de 111%, lo cual sigue siendo crítico. Presentamos el detalle.

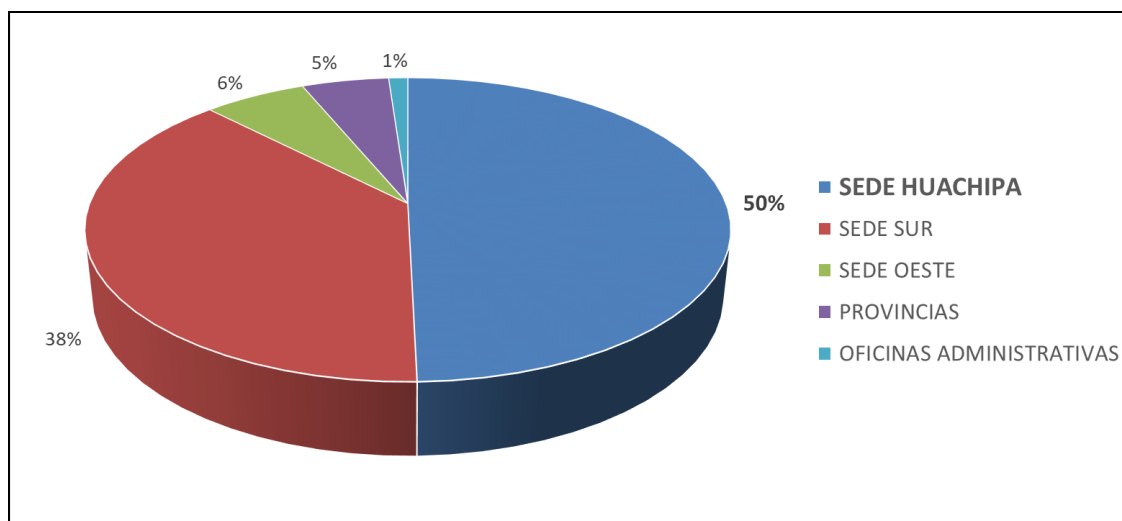
Gráfico 9. Rotación general 2018



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se busca aislar los datos críticos de rotación laboral, es por ello que analizamos la información por sedes e identificamos que la sede Huachipa tiene el 50% de rotación laboral de toda la organización.

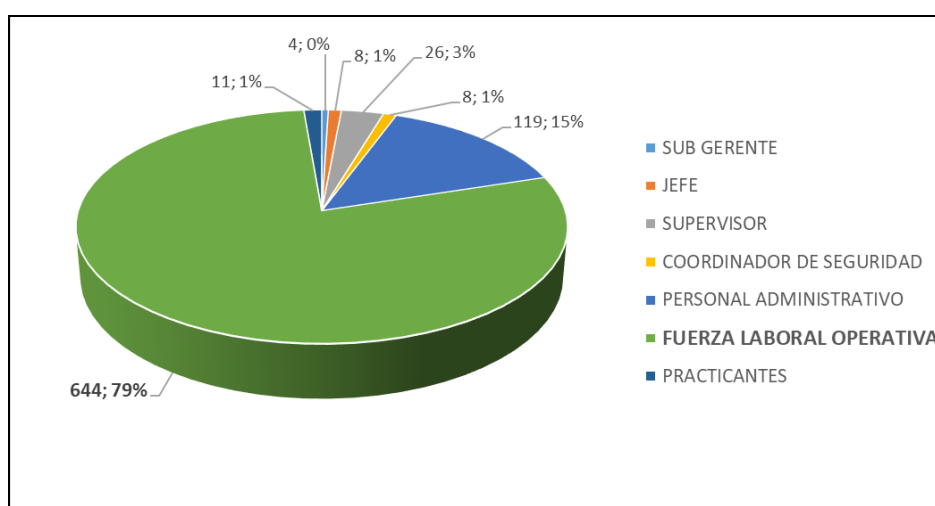
Gráfico 10. Porcentaje de rotación por sedes



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con respecto a la sede Huachipa, se observa que la fuerza laboral operativa es de 644 personas, que representan el 79% del total de la sede. Por ello es importante identificar la rotación en este nivel ocupacional.

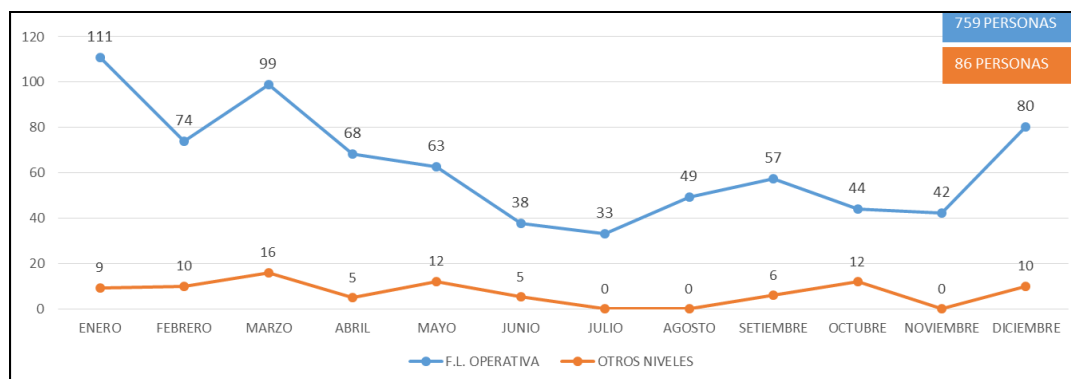
Gráfico 11. Distribución por nivel ocupacional (Huachipa)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el 2018 se ha observado que la fuerza laboral operativa ha tenido una rotación de 759 personas en total frente a 86 personas de los demás niveles ocupacionales.

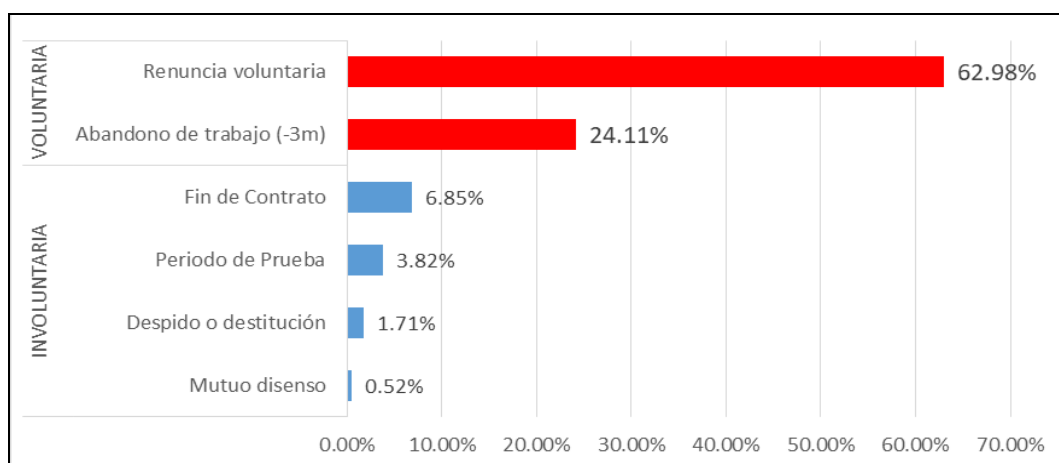
Gráfico 12. Rotación 2018 (número de personas en Huachipa)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con respecto a la fuerza laboral operativa, es preciso analizar las causas de salida que provocan el alto índice de rotación. Se identifican motivos importantes que, de acuerdo a la información brindada por la organización y al planteamiento de Griffeth y Hom (2001), lo más resaltante son los aspectos que conforman la rotación voluntaria: la renuncia voluntaria es del 62,98% y el abandono alcanza el 24,11%. Cabe señalar que este último motivo se encuentra ubicado en los primeros tres meses de estadía del colaborador en la organización.

Gráfico 13. Tipo de rotación (porcentaje en Huachipa)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, en el 2018 se observa un crecimiento del 3% con respecto a la rotación general acumulada el año anterior en la organización; es importante precisar que el 75% de la organización corresponde a la fuerza laboral operativa, por lo que es estratégico comprender las causas de la rotación para establecer acciones precisas y eficaces. En el 2018 se observa una rotación de 759 personas frente a un *headcount* de 644 (118%).

La causa «abandono de trabajo» (24,11%) está restringida al abandono de las funciones durante los primeros 90 días de trabajo y es el segundo motivo importante de rotación voluntaria en la organización, por lo que requiere de especial atención.

Para mejorar el análisis de la rotación laboral en este nivel ocupacional en la organización es importante conocer a detalle lo concerniente a la renuncia voluntaria (62,98%), por lo que es necesario implementar herramientas o generar los espacios de intercambio de información que aclaren los datos.

2. Costo de rotación

Para analizar los costos que genera la rotación laboral en la organización es preciso identificar los procesos que participan y que son impactados directamente. De acuerdo a la información recogida en la organización, estos procesos son reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Cuervo (2013), la perspectiva de costos basada en actividades (ABC) nos permite detallar el proceso asignando costos a cada una de las actividades que lo conforman, para ello se requiere conocer el flujo de actividades y el responsable por cada una de ellas. Actualmente en el flujo de ingreso de colaboradores en la organización se han identificado veintiséis actividades que se ordenan como sigue:

En la tabla 8 podemos apreciar el listado de actividades identificadas para el flujo de ingresos de en la organización.

Tabla 8. Flujo de ingreso por actividades

Proceso	Orden	Actividad	Detalle	Responsable
Identificación del requerimiento	1	Identificación de la vacante	Validación de trabajos programados	CI
	2	Emisión del requerimiento de personal	Envío de e-mail a Recursos Humanos	CI
	3	Recepción del requerimiento del personal	Recepción del e-mail de cliente interno	AS
	4	Revisión del perfil de puestos	Reunión con cliente interno para validar el perfil	AS/CI
Proceso de reclutamiento	5	Diseño y publicación de la convocatoria	Coordinación con lugares de publicación (físicos y virtuales)	AS
	6	Revisión de base de datos de postulantes	Revisión de base de datos	AS
	7	Contacto telefónico con postulantes	Realizar llamadas a postulantes o referidos	AS
	8	Recepción de postulantes	Validación documentaria	AS
Proceso de selección	9	Preselección de candidatos	Validación de experiencia y perfil	AS
	10	Pruebas de selección	Aplicación de pruebas psicolaborales	AS
	11	Comunicación de resultados parciales	Se informa a los preseleccionados los siguientes pasos	AS
	12	Evaluación de antecedentes policiales	Coordinación con proveedor	PE
	13	Evaluación médica	El evaluado asiste al centro médico	PE
	14	Validación de resultados	Revisión de resultados de médicos y de antecedentes	AS
	15	Confirmación de ingreso	Comunicación de resultados y fecha de contratación	AS
	16	Informe psicolaboral	Elaboración de ficha de perfil del ingresante	AS
Proceso de contratación	17	Revisión de documentos	Validación documentaria	AP
	18	Elaboración de contratos	Ingreso de datos al sistema de Recursos Humanos	AP
	19	Emisión de contratos	Impresión de contratos	AP
	20	Firma de contratos	Explicación de las distintas condiciones de ingreso	AP
Proceso de inducción	21	Bienvenida	Recepción de colaboradores	AC
	22	Presentación corporativa	Presentación de la organización	AC
	23	Entrega de reglamento de trabajo	Entrega de manual y toma de firmas	AC
	24	Capacitación de SST	Capacitación	AC
	25	Capacitación equipos de protección personal	Capacitación	AC
	26	Ingreso al área de trabajo	Envío del colaborador al área de trabajo	AC

Nota: CI (cliente interno), AS (área de Selección), PE (proveedor externo), AP (área de Administración de Personal), AC (área de Capacitación).

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los costos provocados por la rotación voluntaria en la organización es preciso mencionar que se toma como referencia el 2018, en donde pasaron por este proceso 759 personas. Detallamos en las tablas 9 y 10, los costos indirectos y directos en los que se ha incurrido:

Tabla 9. Costos indirectos de rotación

Costo indirecto	Valor	Criterio de asignación	Responsable del gasto	Referencia	Total anual	Observaciones
Material	S/ 600	Mensual	Área de Selección	12	S/ 7.200	Gasto mensual x 12
Teléfono	S/ 200	Mensual	Área de Selección	12	S/ 2.400	Gasto mensual x 12
Elaboración de contratos	S/ 19	Por persona	Área de Administración de Personal	759	S/ 14.421	Costo unitario por el número de personas que rotaron
Soporte administrativo	S/ 1.800	Mensual	Recursos Humanos	14	S/ 25.200	Sueldo anual de apoyo administrativo (x 14)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Costos directos de rotación

Costo directo	Valor	Criterio de asignación	Responsable del gasto	Referencia	Total	Observaciones
Bolsa de trabajo	S/ 9.000	Anual	Área de Selección	1	S/ 9.000	Costo anual publicación en bolsa
Publicaciones	S/ 500	Mensual	Área de Selección	12	S/ 6.000	Diseño y propaganda (varios)
Evaluación psicolaboral	S/ 150	Por persona	Área de Selección	759	S/ 113.850	Costo unitario por número de personas que rotaron
Verificaciones policiales	S/ 15	Por persona	Área de Selección	759	S/ 11.385	Costo unitario por número de personas que rotaron
Evaluación médica	S/ 350	Por persona	Área de Selección	759	S/ 265.650	Costo unitario por número de personas que rotaron
Uniforme	S/ 90	Por persona	Cliente interno	759	S/ 68.310	Costo unitario por número de personas que rotaron
Sueldo seleccionador	S/ 5.000	Mensual	Recursos Humanos	14	S/ 70.000	Sueldo anual / 2 personas (x 14)
Practicantes	S/ 2.000	Mensual	Recursos Humanos	14	S/ 28.000	Sueldo anual / 2 personas (x 14)
Inducción	S/ 20	Honorarios del expositor	Cliente interno	320	S/ 6.400	40 inducciones anual (8 horas c/u)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las tablas 11 y 12 apreciamos el resumen de costos considerando que 759 personas rotaron en el 2018.

Tabla 11. Costos anuales

Costo indirecto	S/ 49.221
Costo directo	S/ 578.595
Total	S/ 627.816

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Costos mensuales

Costo indirecto	S/ 4.101,75
Costo directo	S/ 48.216,25
Total	S/ 52.318

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe señalar, a decir de Chiavenato (2011), que existen costos «secundarios» y «terciarios», que no se encuentran mapeados por la organización en este momento, conocerlos dependerá del proceso de madurez en la comprensión del indicador de rotación. Sin embargo, es muy importante mantener la productividad y calidad del servicio a nivel de disminución de errores por inexperiencia o poca comprensión del proceso operativo producidos por la rotación laboral.

Capítulo VII. Formulación de la estrategia

1. Principales datos obtenidos

Dada la complejidad del tema abordado y los múltiples factores que podrían influir en la variable en estudio, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa que abarcó a la fuerza laboral operaria, mandos medios y parte del equipo gerencial.

En el aspecto cualitativo, se realizaron veintitrés entrevistas a profundidad y a todo nivel: tres a cargos gerenciales y veinte al personal de la fuerza laboral operativa. Las entrevistas se realizaron de setiembre a noviembre del 2018 en el centro de distribución en Huachipa y se utilizó para ello una guía de pautas con información acerca de la rotación, el puesto, los líderes y la empresa. Los temas buscaban indagar sobre los procesos principales del centro de distribución, el nivel de conocimiento de la fuerza laboral operativa de sus funciones y responsabilidades, la percepción que tenían de los gerentes, los principales productos y sus principales tareas. En el anexo 3 se incluye la guía de preguntas de las entrevistas realizadas.

En cuanto al estudio cuantitativo, el objetivo fue conocer las principales características sociodemográficas de la fuerza laboral operativa y su percepción respecto a las condiciones y principales factores que podrían influir en su rotación. El estudio se desarrolló en el centro de distribución de Huachipa aplicando también metodología cuantitativa y utilizando la técnica de encuestas presenciales asistidas.

Para ello, se estableció como marco muestral la base de datos de todos los colaboradores de la fuerza laboral operativa del centro de distribución de Huachipa a tiempo completo y con contrato vigente de la empresa bajo estudio, cuyos datos fueron proporcionados por la oficina de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

La muestra recogida fue de 252 sujetos de una población total de 644. Para el cálculo del tamaño de la muestra se consideró un margen de error de $\pm 5,1\%$, asumiendo un nivel de confianza del 95% y un nivel de prevalencia (proporción) estimada para el estudio ($p=0,5$). Esta fórmula se utiliza para el cálculo de tamaño de muestra en poblaciones finitas.

El trabajo de campo se realizó en noviembre del 2018 y la herramienta de recolección de información fue un cuestionario estructurado en su mayoría por preguntas de escalas tipo Likert (del 1 al 4), con nivel de importancia, valoración y satisfacción para acceder al nivel de medición requerido y realizar los análisis estadísticos previstos. Además el instrumento fue estructurado según las siguientes dimensiones: composición familiar, aspectos sociodemográficos, experiencia laboral previa, condición laboral actual, instalaciones de la

planta y percepción del trabajador sobre la empresa. En el anexo 2 se puede apreciar la encuesta aplicada y el análisis de los resultados de la encuesta se encuentra en el anexo 1.

Con estos resultados a la vista, producto de la aplicación de las técnicas cuantitativas y cualitativas, y considerando como objetivo general reducir la rotación, se plantearon objetivos concretos: alinear los procesos del área de gestión humana a las necesidades de la población de la fuerza laboral operaria, tales como mejorar el proceso de reclutamiento y selección, realizar una inducción adecuada de las funciones y responsabilidades según la posición en la empresa y desarrollar el Programa de Liderazgo para el personal de mando medio en adelante.

Adicionalmente, se plantea mejorar la percepción del valor de los beneficios económicos y no económicos (emocionales) que brinda la empresa. Para lograr esto se plan plantean tres estrategias. La primera se refiere a la tangibilización permanente de los beneficios no económicos mediante la difusión de los alcances del salario emocional. La segunda apunta a evaluar las posibilidades de mejoras salariales, producto de la implementación de mediciones de desempeño, el establecimiento de bandas salariales y la implantación de la meritocracia. La tercera se refiere a la comunicación de las mejoras en las condiciones básicas de la planta como limpieza de los baños, disponibilidad del comedor, condiciones acústicas, de iluminación y ventilación adecuadas.

Finalmente, se plantea modificar la composición de la población con perfiles más adecuados a las características y necesidades de la empresa alineando escalas. Para lograrlo se plantean dos estrategias: una referida a la profundización en la comprensión de las variables sociodemográficas y geográficas, y la otra se enfoca en el mejoramiento de los perfiles de puesto para todas las responsabilidades encontradas, acompañado de un plan de capacitación para la mejora continua de procesos de gestión y procesos específicos de la posición.

2. Herramientas y técnicas utilizadas

La información recopilada mediante la encuesta se evaluó utilizando el software SPSS 24 y Excel. Los datos de la encuesta fueron tabulados y detallados a través de técnicas de estadística descriptiva.

Con la finalidad de comprobar el coeficiente de confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach. Para la validez de cada constructo (pregunta) se usó la prueba de ítem test. Este análisis se puede apreciar en el Anexo 1 (Tablas 33 y 34).

La validez de constructo está definida por la correlación de Pearson entre las puntuaciones de los sujetos en el ítem y las puntuaciones en el total del test. Este índice permite comprobar si el

ítem mide lo mismo para lo que fue diseñado y que realmente contribuye a la consistencia interna del test (Abad *et al.* 2004: 13-17).

La confiabilidad indica el grado de estabilidad, consistencia y precisión de la medida que tendrá la encuesta, por lo que si se replica su aplicación en una cantidad de tiempo a ciertas personas los puntajes obtenidos no deben de variar, teniendo ausencia de errores en la medición (Abad, Garrido, Olea y Ponsoda 2006: 102-115).

- **Análisis Pestel:** Liam Fahey y V. K. Narayanan (1986). acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras de Pestel representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.
- **VRIO:** técnica o análisis mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo. El análisis VRIO se basa en el enfoque de recursos y capacidades, y surge del análisis interno de la empresa. Los términos y definiciones que componen el análisis VRIO son valioso, raro, inimitable y organizado. Por otro lado, Martins (2013) menciona que una de las críticas a este modelo corresponde a la dificultad de encontrar un recurso que cumpla con todos los criterios que establece el VRIO.
- **Entrevistas a profundidad:** esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma que se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre el tema en estudio. Se realiza principalmente en investigaciones exploratorias, sobre todo en cuando el problema a investigar se relaciona con aspectos confidenciales, delicados, embarazosos, o cuando la presión de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado. Se trata de una herramienta indispensable en estudios cualitativos empresariales donde las limitaciones de tiempo de los entrevistados y los temas tratados lo requieren. Cabe señalar que también se realizaron entrevistas grupales tipo *focus group*.
- **El modelo de las cinco fuerzas de Porter:** esta herramienta de gestión permite analizar y conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular

estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Según Porter, dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo. En el caso de una empresa dentro de la industria, hace posible un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. Porter (2007).

- **FODA:** el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa, organización, etc.). Permite obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas formuladas. Por su parte, Medianero (2010) señala que “Es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente externo e interno, adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis”.
- **Canvas:** pensado para que los integrantes de la empresa puedan debatir sobre qué modelo de negocio quieren y cómo lo van a conseguir. Para Osterwalder, Pigneur y Vázquez (2012), es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Capítulo VIII. Propuesta de mejora

1. Análisis causa-efecto

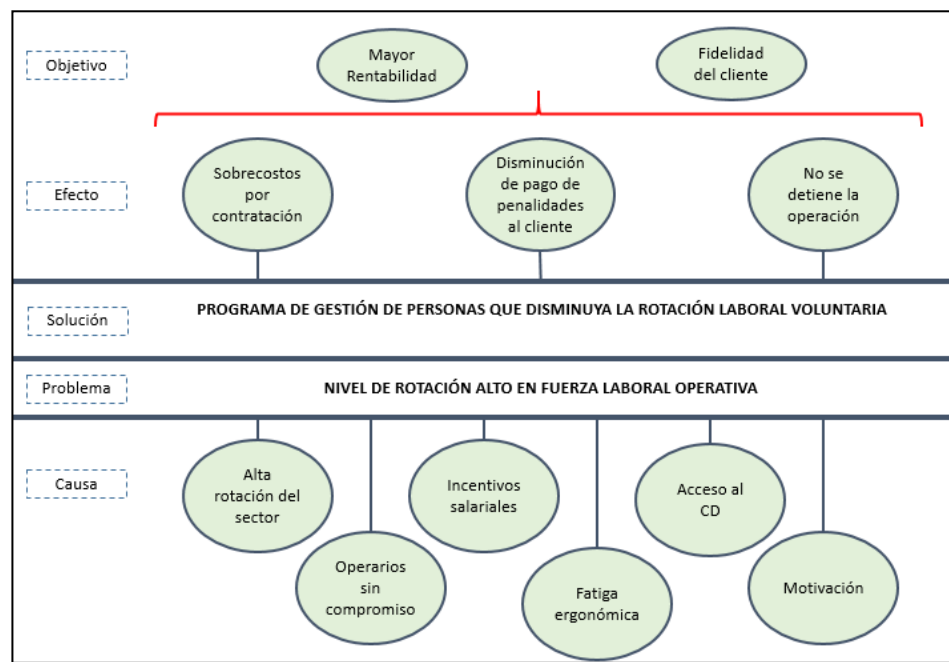
Para formular la estrategia propuesta, se realiza un análisis del problema a través del Árbol de problemas, de la metodología Marco lógico, en donde investigando y comprendiendo a profundidad las razones que los clientes aluden al problema, ya que pudieran omitir información involuntariamente, al no considerarla dentro de su espectro de análisis inicial.

El primer paso es reconocer cuál es el objetivo principal de la empresa, llegando a consensuar que es alcanzar la mayor rentabilidad en sus operaciones y seguir siempre siendo elegidos por sus clientes, ya que necesitan mantener vínculos de largo plazo para mayor estabilidad de la organización.

Luego de ello, bajo las diferentes reuniones y entrevistas con el gerente general, el subgerente de Operaciones y el gerente de Recursos Humanos, se identificó que el principal problema es que existe un nivel alto de rotación laboral voluntaria en la fuerza laboral operativa.

Con estos principales puntos se procede a identificar las causas que generan el verdadero problema para proponer las acciones a implementar. A continuación en el Gráfico 14 podemos apreciar el Árbol de problemas analizado.

Gráfico 14. Esquema de causalidad en función a los objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego del análisis, se identifica la necesidad de disminuir la rotación laboral voluntaria como objetivo inicial; de acuerdo a la definición de Griffeth y Hom (2001), esta es disfuncional y evitable. Para la organización es importante abordar la rotación de los colaboradores nuevos, puesto que el proceso de captación es difícil y el proceso de incorporación resulta caro por la cantidad de personas que rotan.

2. Identificación de *stakeholders*

Para lograr el éxito es necesario reconocer cuál es el interés clave de cada uno de ellos, así se les debe proponer una solución efectiva a su problema raíz. Asimismo, se debe identificar los beneficios que cada *stakeholder* recibiría a cambio si se logra ejecutar la propuesta con éxito y es necesario registrar cuál sería el impacto negativo para indicar acciones que minimicen este período de dolor o sopesar que la recompensa sea mayor al sacrificio que están teniendo. En la tabla 13 podemos apreciar el análisis consolidado de los stakeholders.

Tabla 13. Stakeholders

<i>Stakeholder</i>	Interés clave	Beneficio	Impacto negativo
Cliente	Atención en los tiempos ofrecidos	Mejores estándares de atención (seguridad, tiempos, calidad de entrega)	Problemas de atención durante la transición de cambio
Gerente general	Contar con una empresa rentable y líder en el sector	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de la marca • Rentabilidad para los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de inversión • Incremento de los costos de la operación
Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de contratos • Nuevos clientes 	Cumplir con los estándares de calidad que ofrece el contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes • Mala reputación de la marca
Gerente de Recursos Humanos	Lograr que el nivel de rotación no afecte la operación	Disminuir la carga operativa que genera la rotación y convertirse en un socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Que los gerentes no se fidelicen con la estrategia de personas • Inversión elevada
Subgerente de Centro de Distribución	Contar con estabilidad en las operaciones	Contar con el 100% de sus posiciones cubiertas y minimizar los errores cometidos durante el período de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Parada de operaciones • Fallas en la calidad de producto y servicio
Operario	Mejorar su calidad de vida	Incrementar su nivel de satisfacción con el trabajo	Aumento de carga de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Herramientas de análisis

Se hace uso de distintas herramientas que permitirán identificar los insumos para la construcción de un plan de acción que considere aspectos de interés para todos los *stakeholders*. Así será posible identificar, a través de diferentes metodologías, cuál es el verdadero sentir de los colaboradores y tener mejor recepción a la propuesta que se presente. A continuación el detalle de las herramientas consultadas (Tabla 14).

Tabla 14. Herramientas de análisis

Herramientas	Unidad de análisis	Objetivos
Información documentaria	Historia de la empresa	Conocer a través de la información recibida la problemática y contrastarla con las referencias recibidas
	Datos cuantitativos rotación	
	Relación de colaboradores	
Focus group	Supervisores	Conocer la opinión y posición de ambos grupos para identificar la conciencia del problema
	Colaboradores	
Entrevistas a profundidad	Gerente general	Identificar causas y consecuencias de la problemática desde las distintas posturas para establecer ganancias inmediatas y generar acciones de impacto para todos los involucrados
	Gerente de Planta	
	Supervisores	
	Colaboradores	
Encuestas	Colaboradores	Establecer medidas estadísticas acerca del problema central

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Plan de acción

El plan de acción clarifica objetivos, actividades, tiempos, responsabilidades, beneficios, riesgos, indicadores, etc., con el objetivo dar visibilidad y confianza a los implicados.

Podemos dividir nuestra propuesta de mejora en tres partes:

- **Revisión de los procesos**

- **Reclutamiento y selección:** establecer un perfil integral de la fuerza operativa, tomando en consideración los resultados del levantamiento de información y definir metas por permanencia de colaboradores.
- **Inducción:** establecer un proceso que brinde claridad corporativa a los colaboradores y contemple el período de aprendizaje de los colaboradores, identificando aquellos perfiles (capacitadores) y operaciones que permitan el aprendizaje ordenado de los colaboradores. Es importante brindar la inducción también a los colaboradores actuales para garantizar que todos manejen la misma información de la organización y sus clientes.
- **Perfiles de puestos (operativos):** definición de perfiles operativos tipo I, II y III con características de complejidad creciente en la exigencia operativa, con diferencial de responsabilidades, que pueda construir una propuesta de estructura con un horizonte de crecimiento a 2 años. Los colaboradores a cabo de dos años podrán conocer todos los procesos y roles que les permitan ser expertos logísticos en la organización.
- **Evaluación del desempeño:** incluir dentro de las metas anuales indicadores de gestión de personas (clima organizacional, evaluación de liderazgo, retención, etc.).

- **Implementación de programas**

- **Programa de Liderazgo:** busca potenciar el manejo de personas a los líderes, de modo que se motive el crecimiento y permanencia de los colaboradores en general.
- **Gestión de clima organizacional:** metodología de seguimiento de acciones en respuesta a la encuesta de clima organizacional y creación de comités mixtos de seguimiento a los planes de acción.
- **Gestión de beneficios:** mapear los beneficios que motivan al público objetivo específico (fuerza laboral operativa) con base en los resultados de las encuestas e información obtenida. La finalidad es generar diversos convenios para colaboradores acompañados de un proceso de endomarketing de beneficios.

- **Medición del impacto y mejora continua**

Se refiere a la identificación de impactos en el negocio que orientan el cumplimiento e indicarán el éxito de la intervención. Luego de cada programa implementado, se deberá medir la satisfacción y los impactos para identificar mejoras y estandarizarlas. La mejora continua brinda dinamismo a los programas y acciones implementadas, de modo que los

hallazgos puedan incorporarse a los procesos y brinden un criterio de revisión y actualización constante que motive la participación.

En la tabla 15 podemos apreciar como se estructura el plan de acción frente a la problemática de rotación voluntaria y el abandono de trabajo, que son las causas predominantes de la problemática en la organización.

Tabla 15. Resumen de las causas de rotación

Causas de rotación	Revisión de procesos					Implementación de programas:		
	Reclutamiento y selección	Inducción	Perfiles de puestos	Estructura de puestos	Evaluación del desempeño	Programa de Liderazgo	Gestión de clima organizacional	Gestión de beneficios
Abandono de trabajo (24,11%)	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Renuncia voluntaria (62,98%)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Medición de impacto y mejora continua								

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Desarrollo de la propuesta

5.1 Revisión de procesos

- **Fundamentación**

Esta revisión de los procesos de gestión de personas en la organización tiene lugar debido a que se observa que actualmente no existe un alineamiento entre la necesidad del negocio y el modo de administrar las personas, no existen mediciones que permitan comprender la dinámica de las personas, lo cual genera falta de claridad al momento de la toma de decisiones frente a la problemática actual; es por ello que se propone revisar los procesos de reclutamiento y selección, inducción, perfiles de puestos y finalmente la evaluación del desempeño.

- **Objetivo general**

- Alinear los distintos procesos de gestión de personas a la necesidad actual de la organización.

- **Objetivos específicos**

- Redefinir el proceso de reclutamiento y selección.
- Identificar el perfil idóneo del colaborador en la organización.
- Establecer un plan de inducción que garantice el aprendizaje de las actividades necesarias para realizar una labor óptima en la organización.
- Definir roles dentro de los puestos operativos que permitan el aprendizaje y crecimiento dentro el mismo puesto.
- Definir una metodología de evaluación que permita identificar a los colaboradores destacados y generar planes de crecimiento diferenciados.

- **Meta**

- Incrementar la tasa de permanencia de los colaboradores en la organización.
- Reducir la tasa de abandono de trabajo en un 10% en el primer año, 25% en el segundo año y 40% en el tercer año.

- **Indicadores**

- Porcentaje de personas que superan los 6 meses en la organización.
- Porcentaje de compatibilidad del puesto con la persona no menor al 70%.
- Porcentaje alcanzado en la encuesta de calidad del proceso de reclutamiento y selección.
- Porcentaje de personas con proceso de inducción completada.
- Número de personas que ascienden en los roles definidos para puestos operativos.

- Porcentaje de resultados sobresalientes en la evaluación del desempeño.

- **Metodología**

Se revisarán los procesos antes mencionados con asesoría de expertos en coordinación con el área de Gestión de Personas.

- **Cronograma**

La revisión de procesos se realizará en 3,5 meses en coordinación con una consultora externa experta en redefinición de procesos y el equipo de la Gerencia de Recursos Humanos. Para esto se identificará a los principales *stakeholders* de la sede para contar con un equipo multidisciplinario que defina las etapas de cada proceso e identifique aquellas acciones requeridas para mejorar cada uno de los procesos, el detalle se aprecia en la tabla 16.

Cabe señalar que estos procesos corresponden a la sede estudiada; una vez evaluados y comprobada la efectividad, podría ampliarse a la organización completa.

Tabla 16. Revisión de procesos (según Gantt)

		AÑO 1 - PRIMER SEMESTRE																									
		Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				Sexto mes					
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24		
Revisión de procesos	REVISIÓN DE PROCESOS																										
	Perfiles de puestos																										
	Reclutamiento y selección																										
	Inducción																										
Revisión de procesos	Evaluación del desempeño																										

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Presupuesto**

El presupuesto necesario para la revisión de los procesos en referencia asciende a S/ 20.100. A continuación el detalle (Tabla 17):

Tabla 17. Presupuesto de la revisión de procesos

Revisión de proceso de:	Horas empleadas	Observación	Tarifa por hora	Total
Perfiles de puestos	32	8 horas semanales	S/ 350	S/ 11.200
Reclutamiento y selección	9	3 horas semanales	S/ 300	S/ 2.700
Inducción	9	3 horas semanales	S/ 300	S/ 2.700
Evaluación del desempeño	10	2,5 horas semanales	S/ 350	S/ 3.500
Total	60	14 semanas	Total	S/ 20.100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Implementación del Programa de Liderazgo, Clima Organizacional y Gestión de Beneficios

• Fundamentación

Dentro de las distintas causas identificadas para la rotación voluntaria en la organización se aprecia desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores. Tampoco se han establecido los espacios para generar acercamientos entre los colaboradores y generar las sinergias que potencien el aprendizaje y desempeño en la organización. Es importante mencionar que la fuerza laboral operativa identifica como principal líder y representante de la organización al supervisor inmediato, por lo que es importante gestionar la forma como se lidera y motiva a los colaboradores. Es por ello que se busca implementar un programa de liderazgo para supervisores y jefes que alinee la manera de gestionar a las personas en la organización. Por otro lado, no se ha establecido un proceso de seguimiento sobre las solicitudes y necesidades de los colaboradores relacionada a la mejora de condiciones en el trabajo; actualmente la organización realiza mejoras a las condiciones de trabajo, infraestructura, etc., pero no necesariamente esto responde a las necesidades más valoradas por los colaboradores (se busca priorizar estas necesidades).

• Objetivo general

- Disminuir la tasa de rotación voluntaria en la organización.

• Objetivos específicos

- Definir un modelo de liderazgo estándar en la organización.

- Mantener una comunicación fluida con los colaboradores y escuchar sus necesidades.
- Identificar los principales motivadores para la fuerza laboral operativa.

- **Meta**

- Reducir la tasa de renuncia voluntaria en un 10% en el primer año, 25% en el segundo año y 40% en el tercer año.

- **Indicadores**

- Número de personas que ascienden en los roles definidos para puestos operativos.
- Número de supervisores que culminan el Programa de Liderazgo.
- Porcentaje del factor de liderazgo alto en la evaluación de desempeño de los supervisores.
- Plan de Beneficios implementado.
- Plan de Clima Organizacional implementado.

- **Metodología**

Se diseñarán talleres experienciales como parte del Programa de Liderazgo, esto se definirá con una consultora especializada. Para gestionar el Plan de Clima Organizacional se identificarán los representantes de las distintas áreas de trabajo y se establecerán grupos de trabajo en donde se evaluarán y priorizarán las acciones solicitadas. Para la gestión de beneficios se convocará a distintas instituciones (educativas, de salud, etc.) para brindar distintas alternativas a los colaboradores. Se debe priorizar aquellas que son más importantes para ellos, para lo cual se generarán encuestas que brinden información semestralmente.

- **Cronograma**

Con respecto al Programa de Liderazgo, estará a cargo de una consultora externa experta en el diseño y realización de talleres. Este tendrá 2 semanas de preparación y levantamiento de información para afinar el contenido de cada sesión. La realización del taller tendrá la duración de 1,5 años, 4 horas semanales. En total serán 24 horas de taller en el que participarán ocho jefes y veintiséis supervisores.

La definición del proceso de gestión de clima consiste en establecer una metodología de seguimiento a las acciones que se desprenden de la encuesta de clima organizacional, ya implementada en la organización, con el objetivo de definir comités de representantes de los colaboradores y de la organización que tengan reuniones periódicas y participen de la definición de actividades, presupuesto y ayuden a priorizar las acciones a implementar. Esta planificación,

identificación de responsables y definición de equipos tendrá una duración de 1 mes y una vez implementado el comité, se reunirán mensualmente durante 2 horas. La organización cuenta con un presupuesto para las actividades de clima organizacional, el cual sería asignando a las acciones definidas por el comité. El resumen a continuación (Tabla 18).

Tabla 18. Implementación de programas (según Gantt)

		AÑO 1 - PRIMER SEMESTRE											
		Cuarto mes				Quinto mes				Sexto mes			
		Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24
Implementación de programas	REVISIÓN DE PROCESOS												
	Programa de Liderazgo												
	Gestión de clima organizacional												
	Gestión de beneficios												

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por último, el proceso de gestión de beneficios consiste en construir, de acuerdo a los hallazgos obtenidos en la etapa de levantamiento de información, convenios estratégicos con empresas de entretenimiento, educación, salud, entre otras que permitan brindar acceso a sus servicios (con descuentos o tarifas especiales). Para definir la primera versión de este paquete de beneficios se emplearán 2 meses.

- **Presupuesto**

El presupuesto requerido para la implementación de los procesos sugeridos asciende a S/ 206.000. Todo el detalle de costos en las tablas 19 y 20.

Tabla 19. Resumen del presupuesto de implementación de programas

Resumen	Costo implementación
Programa de Liderazgo	S/ 150.000
Gestión de clima organizacional	S/ 50.000
Gestión de beneficios	S/ 6.000
Total	S/ 206.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 20. Presupuesto detallado de la implementación de programas

Programas	Actividades	Hr empleadas	Observación	Costo por h/h	Subtotal	Total general
Programa de Liderazgo: supervisores y jefes	Reuniones de coordinación con equipo de Recursos Humanos	24	3 focus group	S/ 400	S/ 9.600	S/ 150.000
	<i>Focus group</i> con equipo gerencial y jefes	8	2 focus group (10 personas)	S/ 100	S/ 8.000	
	<i>Focus group</i> con fuerza laboral operativa	16	8 focus groups de 2 hr c/u (10 personas)	S/ 8.5	S/ 1.360	
	Realización del taller	24	Costo taller (3 años)	S/ 500	S/ 36.000	
	Horas de los jefes	24	8 jefes (3 años)	S/ 60	S/ 34.560	
	Horas los supervisores	24	26 supervisores (3 años)	S/25	S/ 46.800	
	Materiales	-	-	-	S/ 13.680	
Gestión de clima organizacional	Reunión de coordinación con equipo de Recursos Humanos	1	1 vez al mes (12)	S/ 26	S/ 312	S/ 45,144
	Reunión de coordinación con jefes	1	1 vez al mes (12)	S/ 36	S/ 432	
	Reuniones coordinación con Comité Organizacional	2	6 veces al año (6 personas)	S/ 25	S/ 1800	
	Asesoría consultora externa	24	Costo de asesoría	S/ 400	S/ 9.600	
	Presupuesto para acciones	-	Acciones rápidas de implementar	-	S/ 33.000	
	Reunión regular (colaboradores)	2	15 personas / dos veces al mes (12)	S/ 8,5	S/ 3060	S/ 4860
	Reunión regular (responsable de Recursos Humanos)	2	3 personas / dos veces al mes (12)	S/ 25	S/ 1800	
Gestión de beneficios	Reuniones con proveedores	32	4 horas semanales / 2 meses	S/ 50	S/ 1600 * 3	S/ 6000
	Validaciones con equipo legal	6	Honorarios equipo legal	S/ 33.3	S/ 200 * 3	
	Firmas de convenios	2	Honorarios gerente aprobador	S/ 100	S/ 200 * 3	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe señalar que la realización de reuniones regulares para el proceso de gestión de clima organizacional implica horas hombre de los asistentes que ascienden a S/ 4860 anuales, el detalle en la tabla 20.

5.3 Mejora continua

Consiste en el aprendizaje constante que se debe tener de cada proceso implementado. Se debe ir corrigiendo cada proceso en la medida que se ven sus efectos. Para ello es importante mantener una comunicación fluida con los líderes informales y los colaboradores; es importante que los supervisores cumplan un rol comunicacional dinámico para este objetivo y también hay que establecer distintos canales de comunicación para acceder a la información necesaria.

Capítulo IX. Evaluación financiera de la propuesta de mejora

1. Objetivo

Establecer la rentabilidad y viabilidad de implementar el plan de mejora propuesto.

2. Supuestos

- Se realizará un análisis proyectando los gastos y comparando los resultados en dos escenarios: con y sin la aplicación del plan de mejora.
- Se determina como año cero el cierre del año en donde dentro del cálculo del presupuesto del siguiente ejercicio se ha incluido el gasto del proyecto. Con ello, no habrá necesidad de solicitar financiamiento externo.
- Se espera reducir la rotación en 10% el primer año, 25% el segundo año y 40% el tercer año.
- El COK a considerar es de 20%
- Se ejecutarán los programas y proyectos por los siguientes 3 años y solo el análisis de procesos el primer año.
- Se considera como ahorro únicamente lo relacionado al gasto que genera la rotación voluntaria.
- La rotación voluntaria tendrá una tendencia lineal para los siguientes 3 años, así como los gastos asociados a la cobertura de vacantes.
- Los montos son expresados en soles.

3. Análisis de inversión

La inversión inicial comprende el costo de las acciones sugeridas en la implementación del plan de mejora y se extenderá por un período de 3 años. La inversión inicial es de S/ 226.100.

En la tabla 21 podemos apreciar el detalle de costos por las actividades a implementar para 3 años.

Tabla 21. Presupuesto de la Inversión

DETALLE DE INVERSIÓN			
	Año 0	Año 1	Año 2
Revisión de Procesos	20.100	-	-
Programa de Liderazgo	50.000	50.000	50.000
Gestión Clima Organizacional	-	25.000	25.000
Gestión de Beneficios	2.000	2.000	2.000
TOTAL ANUAL	72.100	77.000	77.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Cuadro de gastos proyectados

La inversión inicial comprende el costo de las acciones sugeridas en la implementación del plan de mejora y se extenderá por un período de 3 años. Con ello, dimensionaremos el presupuesto considerando como año 0 el período en que se realizarán las inversiones del plan, hasta el año 2 y desde el año 1 al año 3 la reducción según los indicadores deseados. Asimismo, en la Tabla 22 se muestra cómo sería el gasto proyectado bajos los escenarios en que se aplique y no se aplique el plan estratégico.

Tabla 22. Inversiones y gastos proyectados

CONSIDERANDO PLAN DE ACCIÓN (Escenario 1)					
	Año base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de rotación	627.816	627.816	574.878	494.643	414.408
Revisión de procesos	-	20.100	-	-	-
Programa de Liderazgo	-	50.000	50.000	50.000	-
Gestión de clima organizacional	-	-	25.000	25.000	-
Gestión de beneficios	-	2.000	2.000	2.000	-
TOTAL ANUAL	627.816	699.916	651.878	571.643	414.408
SIN CONSIDERAR PLAN DE ACCIÓN (Escenario 2)					
	Año base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de rotación	627.816	627.816	627.816	627.816	627.816
TOTAL ANUAL	627.816	627.816	627.816	627.816	627.816
VARIACIÓN DE ESCENARIOS (2) – (1)	-	-72,100	-24,062	56,173	213,408

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Ahorro proyectado

Considerando como inicio de la inversión pero sin reducción (año 0), ya que esta reducción de la rotación se aprecia recién desde el segundo año, la Tabla 23 muestra el ahorro que genera la disminución de la rotación en los porcentajes meta para los años 1, 2 y 3.

El siguiente gráfico 15 se muestra la tendencia proyectada de los gastos de ambos escenarios, así como el ahorro potencial que podría significar la aplicación del plan.

VAN: 70.357 (indica que al ser un ratio en positivo nos indican que el negocio generará un beneficio adicional, por lo que la propuesta podría ser viable)

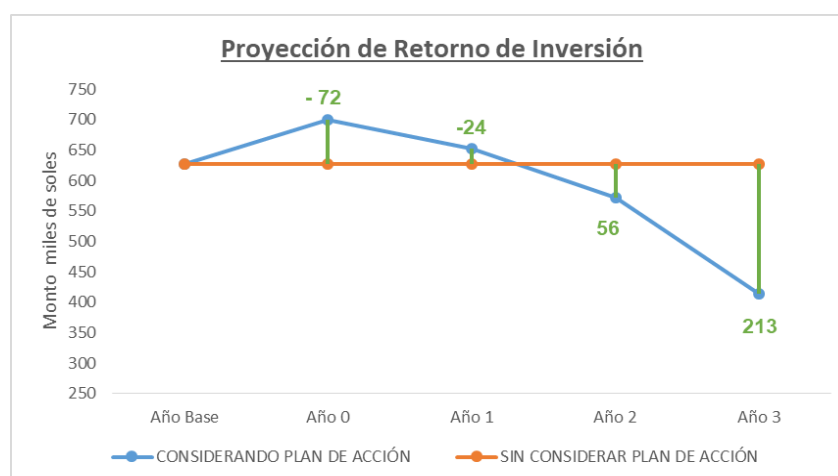
TIR: 50% (indica que el negocio presenta una rentabilidad en positivo)

Tabla 23. Ahorro Proyectado

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Reducción según programa	0%	10%	25%	40%
Rotación deseada	118%	108%	93%	78%
Rotación Anual	759	695	598	501
Rotación por renuncia voluntaria (62.98%)	478	438	377	316
Gastos sin considerar Plan de Acción	627,816	627,816	627,816	627,816
Gasto considerando Plan de Acción	699,916	651,878	571,643	414,408
Ahorro generado	-72,100	-24,062	56,173	213,408
VAN				70.357
TIR				50%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 15. Tendencia proyectada en ambos escenarios



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La rotación en la organización requiere ser comprendida desde las diversas experiencias que se dan desde su interior, ya que corresponden a características particulares de cada cultura y subculturas subyacentes en la organización. Es por ello que es sumamente necesario comprender la rotación laboral como un fenómeno multicausal, que responde tanto a factores internos como externos. Aislar aquellos aspectos sobre los que podemos gestionar es el primer paso para determinar las acciones que conformarán nuestro plan de acción (preventivo y correctivo), las buenas prácticas pueden brindar una dirección pero las acciones son *ad hoc*, es por ello la importancia de identificar a los principales stakeholders y conocerlos a profundidad.
- Mediante la segmentación del público, de acuerdo al autor Agustín Reyes Ponce (1986), se identifica a la fuerza laboral operativa como crítica en términos de rotación voluntaria en la organización. Según las fuentes de información aplicadas, las causas principales de la rotación voluntaria se encuentran agrupadas en liderazgo y gestión, condiciones de trabajo y características del puesto: estas organizan el plan de acción propuesto y deben visibilizarse desde el plan estratégico de personas en la organización.
- La estrategia del negocio no debe descuidar la gestión de personas, es decir, debe considerar las cualidades particulares del sector en que se encuentra (escasez de talento, distancia de la ciudad, etc.) de modo que contemple estrategias para atenderlas. La organización debe adecuarse a las características del entorno (demanda, incertidumbre, etc.) para prever sobrecostos en sus tarifas que se generen al buscar sus soluciones. En el análisis estratégico realizado se observa que las operaciones se fundamentan principalmente en la fuerza laboral operativa, la cual desarrolla su experiencia y dominio en el ejercicio de sus funciones, impactando en el desempeño y calidad de la organización. Es por ello que esta adecuación a la dinámica del entorno, mercado, realidad, debe asegurar la posibilidad de brindar las condiciones básicas para diseñar planes de crecimiento y desarrollo que aporten al compromiso de los colaboradores con la organización y perfeccionen su desempeño en el negocio.
- De acuerdo a Jericó (2001), la retención es uno de los pilares más importantes de la gestión el talento. Es por ello que los procesos de gestión de personas deben alinear el objetivo de

retención desde el planteamiento de sus metas para impactar positivamente en el colaborador.

- Los procesos de reclutamiento, selección e inducción juegan un rol muy importante en la permanencia del colaborador, deben diseñarse indicadores de calidad que permitan el éxito de cada etapa. En conjunto con los responsables de las operaciones se debe gestionar que la velocidad de los negocios no se contradiga con la premura de las incorporaciones que puedan resultar poco apropiadas o saltarse pasos en la inducción.
- De acuerdo a la investigación el perfil del colaborador con mejor indicador de permanencia en la organización es: mayor de 30 años, de género masculino, con carga familiar y que vive cerca a la sede donde trabaja. Algunas de las características importantes durante su permanencia es que ha ejercido diversas responsabilidades informales, ha podido reemplazar en algunos casos a los encargados formales en la operación, cuenta con experiencia más horizontal que vertical (lo cual revela el factor motivacional que generan los diversos encargos que se le asignan), muestra un adecuado conocimiento de los procesos (por lo que es reconocido por sus supervisores) y manifiesta un compromiso con la organización.
- Por el contrario, el perfil que muestra mayor rotación se caracteriza por: jóvenes de 20 a 30 años, de género masculino, sin carga familiar, que perciben el lugar de trabajo como lejano a su domicilio, conciben el trabajo de modo funcional (mientras están de vacaciones en su actividad formativa o van encontrando mejores opciones laborales) y tienen como principal objetivo ocuparse más que aprender o desarrollarse en el rubro (la identificación del interés último determina la posibilidad de contar con ellos a mediano plazo).
- Es preciso identificar en las operaciones actividades que permitan la inclusión de público que no es mayoritario en la actualidad (población femenina, personas con discapacidad, etc.) de modo que se amplíe la capacidad y diversidad de personas en la organización.
- La implementación de planes de liderazgo fortalece la gestión de personas para los mandos medios, ya que cumplen un rol importante en el esfuerzo por reducir la rotación laboral. Esta gestión de los líderes supera la transmisión de encargos y responsabilidades, así como el control operativo. Es muy importante administrar el estilo de comunicación y liderazgo,

pues va a determinar el *timing* del aprendizaje de los colaboradores causando un impacto directo en la reducción de la rotación de personas.

- Es primordial diseñar una estructura de puestos que sea creciente en niveles de complejidad, exigencia y entrenamiento, de modo que se pueda organizar una escala de puestos de acuerdo al conocimiento y resultados comprobados, de este modo se genera competitividad interna y se motiva la permanencia. Este crecimiento debe diferenciarse a nivel económico o con beneficios adicionales de ser posible; el reconocimiento social es fundamental también para su ejecución, por lo que el crecimiento del colaborador en la organización debe traducirse en la formalización del puesto: la falta de formalización (regularización de responsabilidades a través de la asunción formal del nuevo puesto) desmotiva a los colaboradores.
- Los planes de acción deben diseñarse con la participación de los colaboradores, considerando los impactos en cada uno de los participantes, puesto que se potencia el compromiso con el cumplimiento mediante la co-construcción de las diversas soluciones en la organización.
- La Alta Gerencia de la organización debe comprometerse a brindar la importancia al proceso de gestión de personas, de modo que se convierta en un patrocinador de toda acción de mejora que se implemente en la organización.
- Según el resultado de las encuestas, la relación con los jefes y compañeros es uno de los factores con menor incidencia en la intención de rotar, lo cual es positivo y debe ser considerado como un factor protector de la rotación, por lo que promover espacios de intercambio de ideas y conocimientos genera compromiso al interior de los procesos.
- Según los resultados de las encuestas, más de la mitad de los colaboradores aportan a la economía de su hogar (ya sea de manera ocupacional o como sustento fijo). Asimismo, la segunda variable con mayor frecuencia en la consulta sobre las mejoras que debería implementar la organización son los beneficios adicionales al salario. La empresa podría realizar alianzas con sus clientes de *retail* o consumo masivo para que los operarios puedan recibir descuentos en los productos que ofrecen.

- El costo generado por la rotación permitiría establecer bonos semestrales para la fuerza laboral operativa, por lo que es importante vincular metas de desempeño y duración (antigüedad) a los colaboradores para extender el período de permanencia del colaborador en la organización. Los costos totales de la rotación no han sido identificados totalmente; de acuerdo a Chiavenato (2011), estos costos pueden llegar a ser intangibles o producto de impactos difíciles de calcular.
- Plantear una estrategia de personas enfocada en resultados económicos no es contradictorio: atender con planes correctivos las diversas dificultades que genera no contemplar el aspecto de capital humano tiene un impacto negativo en la cultura organizacional, el clima organizacional, los resultados financieros y el factor reputacional de la organización.

2. Recomendaciones

- Se recomienda ampliar el estudio a toda la organización para establecer un plan integral que atienda la rotación.
- La definición de acciones orientadas a la gestión de personas deben tener base en indagaciones cuantitativas que permitan conocer, comprender y correlacionar variables.
- La organización podría incorporar indicadores de rotación que contemplen todos los aspectos vinculados, de modo que se pueda conocer el real impacto de la rotación en la organización (indagar sobre costos secundarios y terciarios de la rotación).
- La meta de la gestión de personas es brindar integralmente a todos los procesos de la organización la capacidad de retención, por ello es recomendable aterrizar metas operativas a todo nivel, que mejoren el compromiso de los colaboradores.
- Se propone establecer una clasificación diferenciada (aspecto económico) de puestos operativos que promueva la permanencia en la organización como criterio relevante: una escala salarial para puestos operativos.
- Complementando lo anterior, se sugiere crear o fomentar un plan de incentivos no económicos para la retención de la plana operativa de la empresa: un plan de beneficios.

- Se recomienda que la alta plana administrativa tenga una cara más visible frente al operador y que haga una gestión de mayor seguimiento en el lugar de trabajo para garantizar el compromiso común en la implementación de acciones y búsquedas de cambio en la gestión de personas.

Bibliografía

- Aguilar, Francis J (1967). “Scanning the business environment”. New York: Macmillan
- Allen, David (2008). *Retaining talent: a guide to analyzing and managing employee turnover*. Alexandria (Virginia, EE. UU.): Society for Human Resource Management.
- AmericaEconomía.com “Descubre cómo reducir el nivel de rotación en tu empresa”. Sección: Recursos Humanos. En: América Economía (2017). Fecha de consulta: 20/06/2019 <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/descubre-como-reducir-el-nivel-de-rotacion-en-tu-empresa>>
- Becerra M, Jairo. “Perú: La logística el músculo invisible de la actividad comercial”. Sección: Nota de prensa. En: América Retail (2018). Fecha de consulta: 17/06/2019 <<https://www.america-retail.com/peru/peru-la-logistica-el-musculo-invisible-de-la-actividad-comercial/>>
- Blank, Steve (2013). “Why the Lean Start-Up Changes Everything”. Harvard Business Review; Boston, 2013.
- Candia, Magali; Castro, Carla y Sánchez, Edwin (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Castillo, Nicolás. “INEI. Economía peruana creció 4% en el 2018, pero con ajustes”. Sección: Nota de prensa. En: elcomercioperu.com (2019). Fecha de Consulta: 03/06/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927-noticia/>>
- Carvajal Cajas, Carlos José (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Cohen, Aaron (1993). “Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness”. *Journal of Business Research*. Vol. 26, núm. 1, p. 75-90.
- Cruz Kronfly, Fernando (1995). Consideraciones Generales sobre el entorno cultural. Cuadernos de Administración (21). Cali: Universidad del Valle.
- Cuervo Tafur, Joaquín; Osorio Agudelo, Jair Albeiro y Duque Roldán, María Isabel (2013). *Costeo basado en actividades ABC. Gestión basada en actividades ABM*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Krathwohl, D. R. (1988). How to prepare a research proposal, guidelines for funding and dissertations in the Social and Behavioral Sciences. New York: Syracuse University Press.
- Krugman, Paul R, y Robin Wells (2012). Introducción a la economía: Microeconomía. Barcelona: Reverté.
- Liam Fahey y V. K. Narayanan (1986). “Macroenvironmental Analysis for Strategic Management”. Minnesota: West Publishing, St Paul, MN.
- Martins, Pedro (2013) Ventajas competitivas de empresas portuguesas en su internacionalización con IED en España. Memoria para optar el grado de Doctor. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Medianero Burga, David. (2010). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. Lima: Escuela de proyectos CEMPRO.
- Medina, Ricardo (2012). Despliega tu propuesta de valor. Madrid; México, D.F.: Lid Editorial Mexicana.

- Mobley, William (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 62, núm. 2, p. 237-240.
- Ortegón, Edgar, Pacheco, Juan Francisco, Prieto, Adriana, and Nu. Cepal. Ilpes. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (2014). Fecha de consulta: 14/08/2019 <<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5607>>
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, y Lara Vázquez (2012). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.
- Pigors, Paul y Myers, Charles (1960). *La administración de personal: un punto de vista y un método*. Ciudad de México: CECSA.
- Porter, Michael (2007). Understanding Industry Structure. EEUU. Harvard Business School.
- Porter, Lyman y Steers, Richard (1973). "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin*. Vol. 80, núm. 2, p. 151-176.
- Reyes Ponce, Agustín (1986). *Administración de personal*. Ciudad de México: Limusa.
- Vázquez, Silvia (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de grado de Licenciatura (no publicado). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zarur Ramos A. L. (2004). El entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para su análisis. Bucaramanga: Editorial UNAB.

Anexos

Anexo 1. Análisis de la encuesta

Tabla 24. Sexo de los participantes

Sexo	f	Porcentaje
Femenino	50	19,8
Masculino	202	80,2
Total	252	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De la muestra conformada por 252 personas que respondieron la encuesta, se observa que 50 personas son de sexo femenino (19,8%) y 202 de sexo masculino (80,2%) en la Tabla 24.

Tabla 25. Distancia del hogar al centro de distribución

Distancia	f	Porcentaje
Cerca del centro de distribución	97	38,5
Lejos del centro de distribución	154	61,1
No contesta	1	0,4
Total	252	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 25 se puede apreciar que 154 trabajadores (61,1%) procede de un lugar ubicado lejos del centro de distribución, mientras que 97 trabajadores (38,5%) se encuentra cerca de centro de distribución. No contesta 1 trabajador (0,4%).

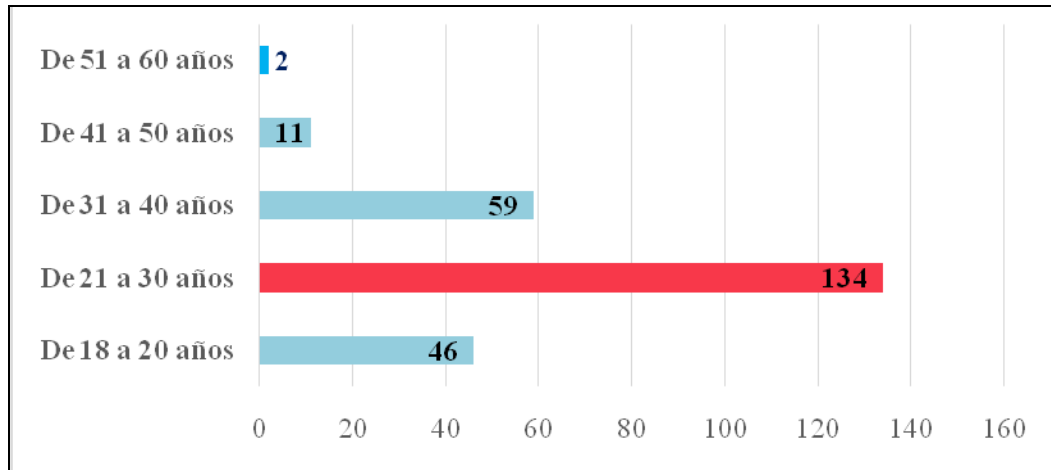
Tabla 26. Estado civil de los participantes

Estado civil	f	%
Casado	23	9,1
Conviviente	57	22,6
Soltero	171	67,9
Viudo	1	0,4
Total	252	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 26 se observa que la mayoría de trabajadores encuestados son solteros: 171 (67,86%); asimismo, 57 son convivientes (22,6%), 23 son casados (9,1%) y solo 1 es viudo (0,40%).

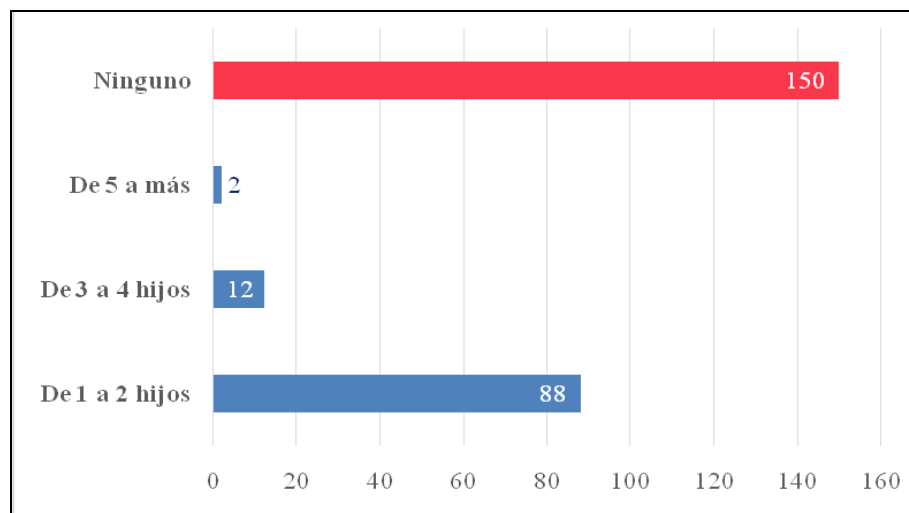
Gráfico 16. Rango de edades



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 16 se encuentran los rangos de edades de los trabajadores. El rango más numeroso es el de las edades comprendidas entre 21 a 30 años con 134 trabajadores (53,2%), seguido por el rango de 31 a 40 años con 59 personas (23,4%), de 18 a 20 años hay 46 trabajadores (18,3%), de 41 a 50 años hay 11 trabajadores (4,4%) y finalmente solo hay 2 trabajadores de 51 a 60 años (0,8%).

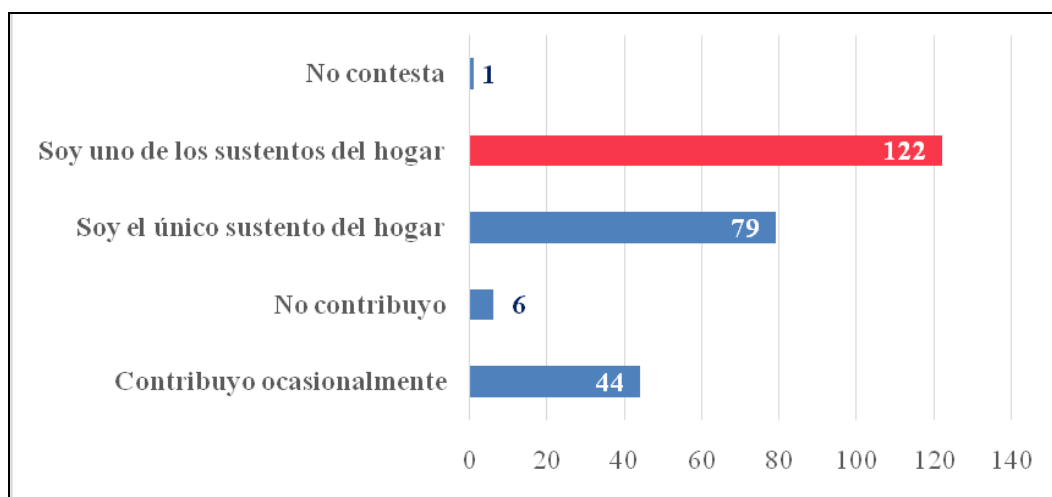
Gráfico 17. Número de hijos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 17 se observa que la mayoría no tiene ningún hijo: 150 trabajadores (59,5%). Los que tienen de uno a dos hijos son 88 trabajadores (34,9%), 12 tienen de tres a cuatro hijos (4,8%), y solo 2 trabajadores tienen de cinco a más hijos (0,8%).

Gráfico 18. Contribución de gastos en el hogar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En lo que respecta a la contribución económica en el hogar los encuestados, en el Gráfico 18 se observa que 122 trabajadores (48,4%) declara ser uno de los sustentos del hogar, 79 (31,3%) son el único sustento del hogar, 44 (17,5%) contribuyen ocasionalmente y 6 (2,4%) no contribuye. Solo 1 trabajador no contestó (0,4%).

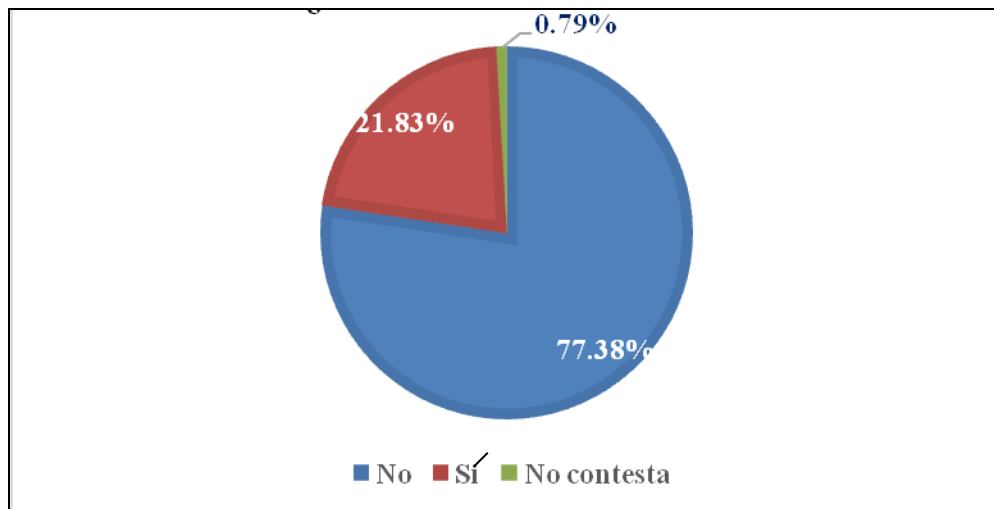
Tabla 27. Número de personas con las cuales comparten su sueldo

Sueldo compartido	f	%
1 a 2 personas	118	46,8
3 a 4 personas	69	27,4
5 a más personas	11	4,4
Ninguna	54	21,4
Total	252	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 27 se observa el número de personas con las cuales el trabajador comparte su sueldo. La distribución la siguiente: 118 trabajadores (46,8%) comparten su sueldo con una o dos personas, 69 (27,4%) con tres a cuatro personas, 54 (21,4%) no comparten su sueldo con ninguna persona y 11 (4,4%) lo comparten con cinco o más personas.

Gráfico 19. ¿Es tu primer empleo?

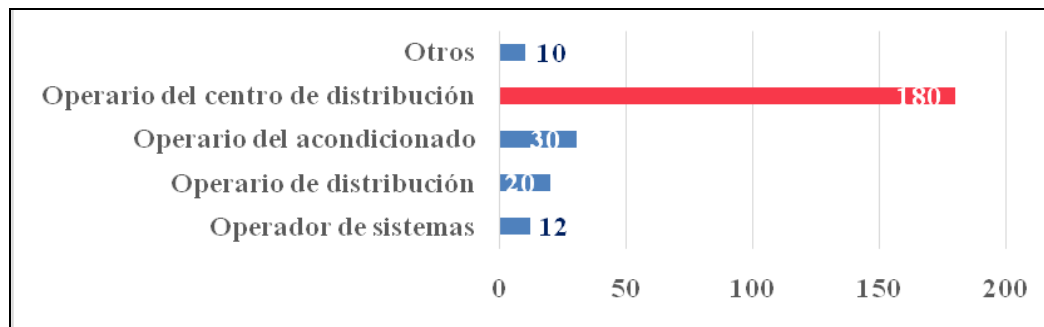


Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 19, en respuesta a la pregunta «¿Es tu primer empleo?», 195 (77,4%) contestaron que **NO** y 55 (21,8%) contestaron que **SÍ**. No contestaron 2 personas (0,8%).

A las personas que respondieron que **NO**, se les hizo la siguiente pregunta «¿**Dónde trabajaste anteriormente?**». La mayoría respondió que era proveniente de empresas donde se dedicaban al almacenaje, transporte, distribución o venta.

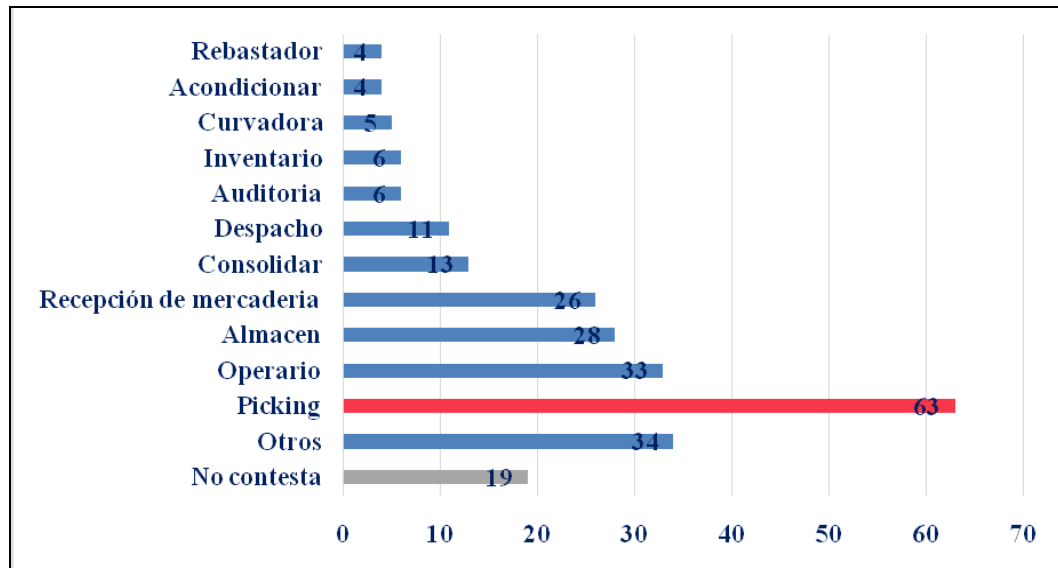
Gráfico 20. Cargo que ocupa en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 20 se observa el número de personas encuestadas (según el cargo que ocupa en la empresa): 180 (71,4%) ocupan el cargo de operario del centro de distribución, 30 (11,9%) son operarios de acondicionado, 20 (7,9%) son operarios de distribución, 12 (4,8%) son operarios de sistemas y 10 (4%) ocupan otros cargos.

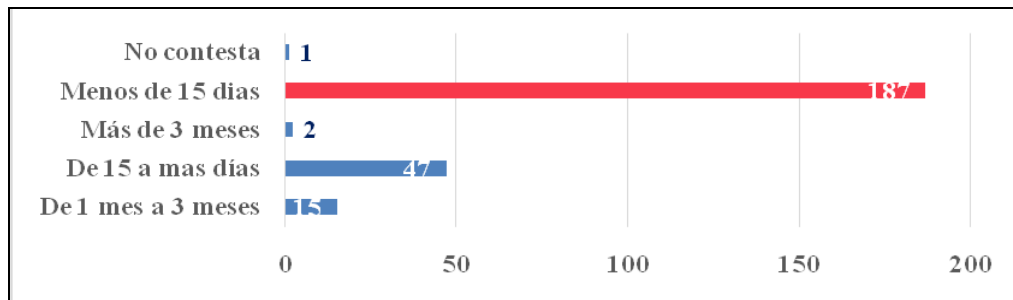
Gráfico 21. Tarea principal



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 21, referido a la distribución de los trabajadores según su tarea principal, destacamos que 63 trabajadores (25%) se encargan del *picking*, 33 (13,1%) son operarios, 28 (11,1%) se encargan de almacenar, 26 (10,3%) realizan la recepción de mercadería, 13 (5,2%) consolidan, 6 (2,4%) hacen auditoría, 6 (2,4%) realizan el inventario, 5 (2%) se encargan de la curvadora, 4 (1,6%) acondicionan, 4 (1,6%) son rebastadores y 34 (13,5) hacen otras tareas.

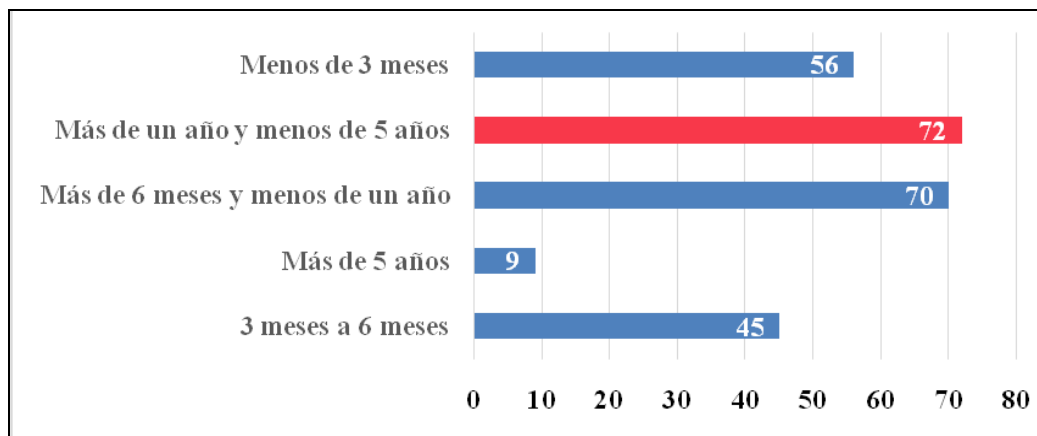
Gráfico 22. Tiempo de aprendizaje de tareas del puesto



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El Gráfico 22 nos muestra el tiempo que la persona demoró en aprender las tareas del puesto que desempeña: 187 (74,2%) demoró menos de 15 días, 47 (18,7%) demoró de 15 días a más, 15 (6%) de 1 a 3 meses y 2 (0,8%) más de 3 meses. 1 trabajador no contestó (0,4%).

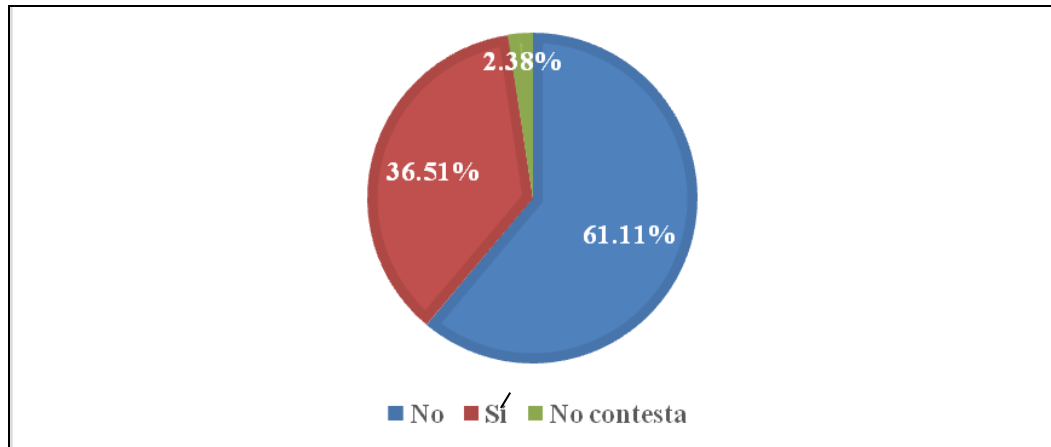
Gráfico 23. Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El Gráfico 23 muestra el tiempo que el trabajador viene laborando en la empresa: 72 (28,6%) tienen más de 1 año y menos de 5 años en la empresa, 70 (27,8%) tienen más de 6 meses y menos de 1 año, 56 (22,2%) están desde hace menos de 3 meses, 45 (17,9%) están de 3 a 6 meses y 9 (3,6%) tienen más de 5 años en la empresa.

Gráfico 24. Intenciones de renunciar en los últimos 3 meses



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El Gráfico 24 muestra las respuestas a la pregunta «En los últimos 3 meses **¿Has tenido la intención de renunciar?**». Se obtuvo que 154 (61,1%) personas respondieron que **NO** y 92 (36,5%) respondieron que **SÍ**. No contestaron 6 personas (2,4%).

Tabla 28. Motivos por los cuales se ha tenido intención de renunciar

Motivo	Número de de respuestas
No puedo realizar actividades personales debido al horario de mi trabajo	30
Mi trabajo afecta mi salud	10
Creo que puedo encontrar otro trabajo fácilmente	13
Mi sueldo no alcanza para cubrir todos mis gastos del día a día	79
Me preocupa la fecha de vencimiento de contrato	23
Mi trabajo no me motiva	15
Otras empresas pagan más por mi trabajo	39
Iniciaré un negocio propio	9
La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extra, entre otros)	18

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 28, a las personas que en la **pregunta 13** del cuestionario marcaron **SÍ**, se les pidió que escogieran uno o varios motivos por los cuales habían tenido intención de renunciar. Uno de los motivos principales con 79 marcaciones fue «**Mi sueldo no alcanza para cubrir todos mis gastos del día a día**», el siguiente motivo con 39 marcaciones fue «**Otras empresas pagan más por mi trabajo**», con 30 «**No puedo realizar actividades personales debido al horario de mi trabajo**», con 23 «**Me preocupa la fecha de vencimiento de mi contrato**», 18 «**La empresa no cumple con los beneficios de ley (planillas, horas extra)**», 13 «**Creo que puedo encontrar otro trabajo fácilmente**», 10 «**Mi trabajo afecta mi salud**» y 9 «**Iniciaré mi propio negocio**».

Tabla 29. Calificación de condiciones de trabajo

Situación	El sueldo	La relación con tus compañeros de trabajo	Relación con tu jefe supervisor directo	Distancia del centro de distribución de tu casa	Cantidad de trabajo	Beneficios a parte de tu sueldo	Crecimiento de la empresa	Reconocimiento a tu trabajo
Muy satisfecho	17	145	123	66	106	39	96	78
Nada satisfecho	62	4	8	48	20	84	40	62
Poco satisfecho	159	39	62	91	80	105	83	79
Totalmente satisfecho	1	54	45	33	25	8	13	16
No contesta	13	10	14	14	21	16	20	17
Total	252	252	252	252	252	252	252	252

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 29 se muestra la satisfacción sobre las condiciones. En lo que respecta **al sueldo**, 63% se siente poco satisfecho, 25% nada satisfecho, 7% muy satisfecho. En lo referido a **la relación con sus compañeros de trabajo**, 58% se encuentra muy satisfecho, 21% totalmente satisfecho, 15% poco satisfecho y 2% nada satisfecho. Sobre la **relación con tu jefe/supervisor directo**: 49% está muy satisfecho, 25% poco satisfecho, 18% totalmente satisfecho, 3% nada satisfecho. En cuanto a la **distancia del centro de distribución de tu casa**: 36% está poco satisfecho, 26% muy satisfecho, 19% nada satisfecho, 13% totalmente satisfecho. En lo referido a la **cantidad de trabajo**: 42% está muy satisfecho, 32% poco satisfecho, 10% totalmente satisfecho y 8% nada satisfecho. Sobre los **beneficios a parte de tu sueldo**: 42% se encuentra poco satisfecho, 33% nada satisfecho, 15% muy satisfecho y 3% totalmente satisfecho. En cuanto al **crecimiento de la empresa**: 38% está muy satisfecho, 33% poco satisfecho, 16%

nada satisfecho y 5% totalmente satisfecho. En cuanto al **reconocimiento a tu trabajo**: 31% está muy satisfecho al igual que otro 31% que se siente poco satisfecho, 25% nada satisfecho y 6% totalmente satisfecho.

Tabla 30. Calificación de instalaciones de la planta

Situación	Comedor	Servicios higiénicos	Seguridad en el trabajo (EPP, señalización, charlas, otros)	Limpieza en tu área de trabajo	Nivel de ruido	Iluminación	Ventilación
Muy satisfecho	32	37	109	131	98	132	67
Nada satisfecho	100	65	18	13	17	12	66
Poco satisfecho	102	133	91	75	103	61	87
Totalmente satisfecho	7	5	21	22	19	34	19
No contesta	11	12	13	11	15	13	13
Total	252	252	252	252	252	252	252

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 30 se muestra la calificación de los trabajadores con respecto a las instalaciones. Sobre el **Comedor**: 40% se encuentra nada satisfecho, 40% se encuentra poco satisfecho, 13% se encuentra muy satisfecho y 3% totalmente satisfecho. Sobre los **Servicios higiénicos**: 53% está poco satisfecho, 26% nada satisfecho, 15% muy satisfecho y 2% totalmente satisfecho. En cuanto a la **Seguridad en el trabajo**: 43% se encuentra muy satisfecho, 36% poco satisfecho, 8% totalmente satisfecho y 7% nada satisfecho. Sobre la **Limpieza en su área de trabajo**: 52% se encuentra muy satisfecho, 30% poco satisfecho, 9% totalmente satisfecho y 5% nada satisfecho. Sobre el **Nivel de ruido**: 41% está poco satisfecho, 39% muy satisfecho, 8% totalmente satisfecho y 7% nada satisfecho. En cuanto a la **Iluminación**: 52% está muy satisfecho, 24% poco satisfecho, 13% totalmente satisfecho y 5% nada satisfecho. Sobre la **Ventilación**: 35% está poco satisfecho, 27% muy satisfecho, 26% nada satisfecho y 8% totalmente satisfecho.

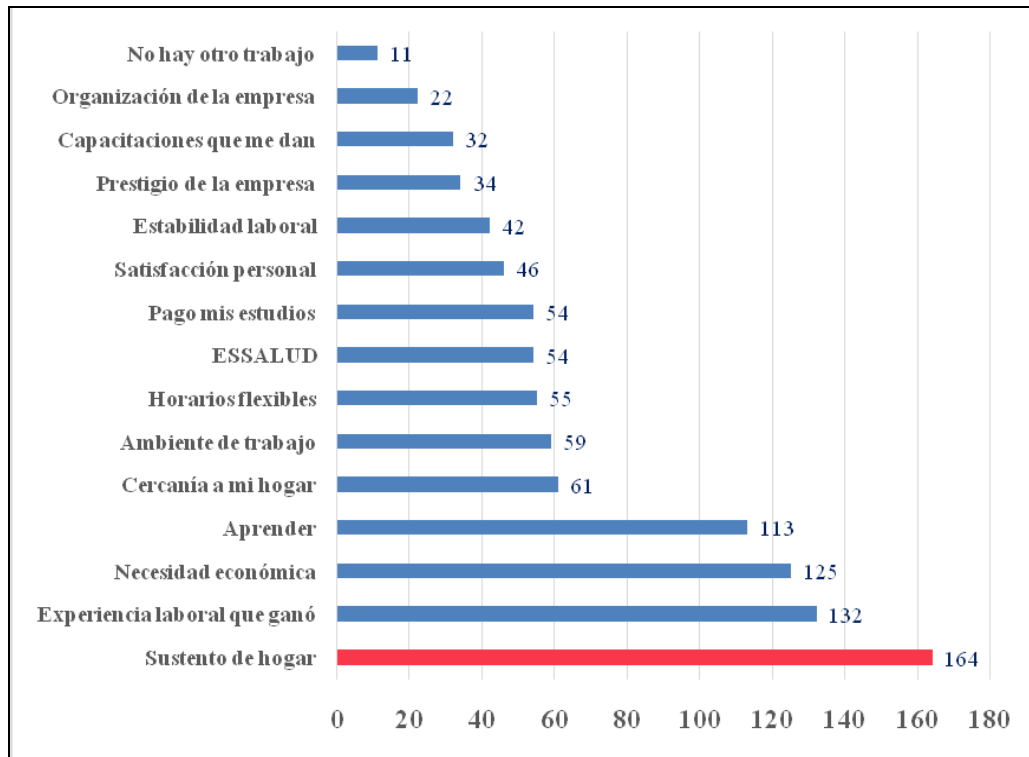
Tabla 31. Calificación de la percepción del trabajador sobre la empresa

Situación	16. ¿Consideras que la bienvenida que te dio la empresa fue buena?	17. ¿Consideras que el proceso de capacitación de la empresa es bueno?	18. ¿Te sientes satisfecho con tu desempeño en la empresa?	19 ¿Crees que tu trabajo es importante para alcanzar los objetivos de la empresa?	20. ¿Tu experiencia laboral aporta valor a la empresa?	21. ¿Recomendarías esta empresa a tus conocidos?
Muy satisfecho	99	97	126	136	131	106
Nada satisfecho	33	21	3	3	5	28
Poco satisfecho	94	101	48	32	40	68
Totalmente satisfecho	20	22	66	70	67	37
No contesta	6	11	9	11	9	13
Total	252	252	252	252	252	252

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Tabla 31 se muestra la percepción del trabajador sobre la empresa con las respuestas a las siguientes preguntas: **16. ¿Consideras que la bienvenida que le dio la empresa fue buena?** (39% respondió estar muy satisfecho, 37% pocosatisfecho, 13% nada satisfecho y 8% totalmente satisfecho), **17. ¿Consideras que el proceso de capacitación de la empresa es bueno?** (40% está poco satisfecho, 38% muy satisfecho, 9 totalmente satisfecho y 8% nada satisfecho), **18. ¿Te sientes satisfecho con tu desempeño en la empresa?** (50% se encuentra muy satisfecho, 26% totalmente satisfecho, 19% poco satisfecho, 1% nada satisfecho), **19. ¿Crees que tu trabajo es importante para alcanzar los objetivos de la empresa?** (54% está muy satisfecho, 28% totalmente satisfecho, 13% poco satisfecho y 2% nada satisfecho), **20. ¿Tu experiencia laboral aporta valor a la empresa?** (52% está muy satisfecho, 27% está totalmente satisfecho, 16% poco satisfecho y 2% nada satisfecho), **21. ¿Recomendarías esta empresa a tus conocidos?** (42% está muy satisfecho, 27% poco satisfecho, 15% totalmente satisfecho y 11% nada satisfecho).

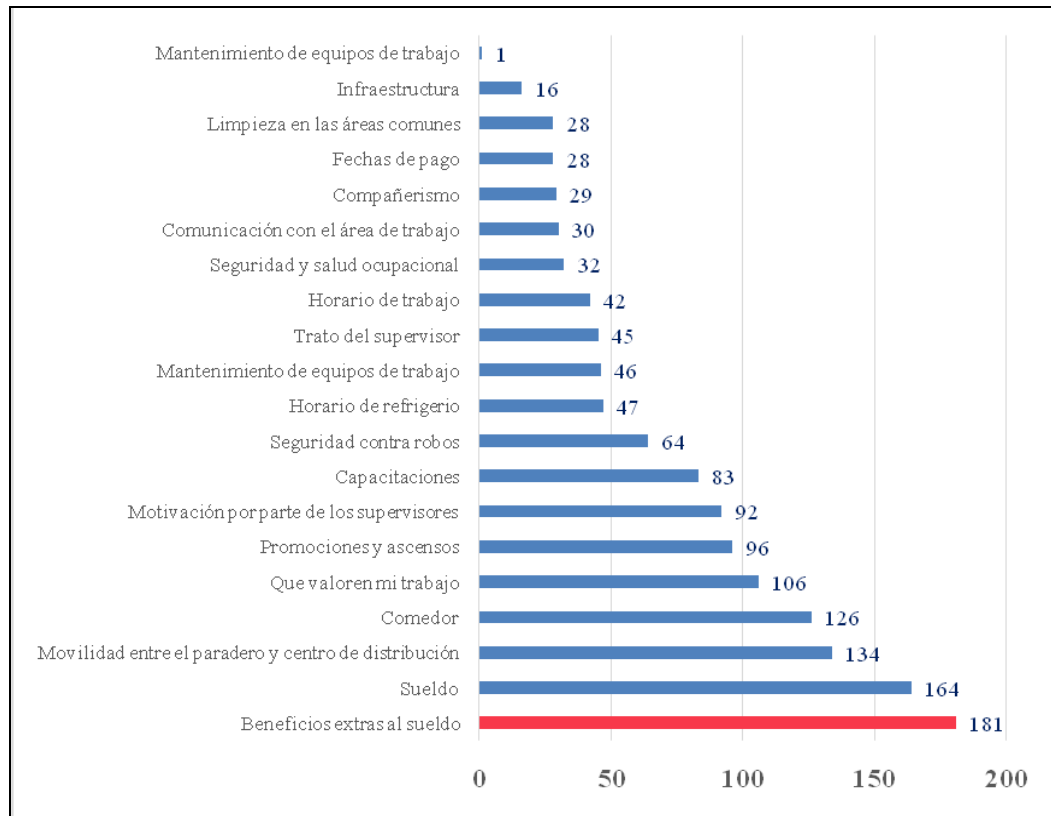
Gráfico 25. Motivos para continuar laborando en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 25 se observa el número de marcaciones de las opciones para responder la pregunta 22. **¿Por qué continúas trabajando en la empresa?** Se encontró que los motivos predominantes son **Sustento del hogar** (164), **Experiencia laboral** (132), **Necesidad económica** (125), **Aprender** (113).

Gráfico 26. ¿Qué podría mejorar en la empresa para que trabajes más contento?



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 26 se observa el número de marcaciones de las opciones para responder la pregunta 23. **¿Qué podría mejorar en la empresa para que trabajes más contento?** Se encontró que los motivos predominantes son **Beneficios extras al sueldo** (181), **Sueldo** (164), **Movilidad entre el paradero y centro de distribución** (134), **Comedor** (126), **Que valoren mi trabajo** (106) y **Motivación por parte de los supervisores** (92).

Tabla 32. Sugerencias de los trabajadores

24. ¿Nos quisieras dejar alguna sugerencia para mejorar tu trabajo? ¿Cuáles serían?	f
Aumento de sueldo	51
Mejorar ambiente laboral	35
Beneficios laborales	17
Capacitación laboral	13
Mejorar comedor	11
Transporte	9
Bonos extra	8
Movilidad	6
Bono asistencia	3
Comedor	3
Flexibilidad en los horarios	3
Menos burocracia	2
Equipamiento	2
Mayor motivación	2
Seguridad	2
Bonos extra	1
Brindar implementos	1
Cambio de jefe	1
Elección de seguro	1
Horarios	1
Más orden	1
Mejor selección de personal	1
Mejorar equipo de trabajo	1
Oportunidad laboral	1
Pagar tiempos extra	1
Puntualidad	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según la Tabla 32 encontramos las siguientes sugerencias principales: aumentar el sueldo, mejorar el ambiente laboral, dar mejores beneficios laborales, tener mayor número de capacitaciones, mejorar el comedor, brindar bonos extra y movilidad.

Tabla 33. Validez de constructo de la encuesta aplicada

Preguntas	Rotación		
	Correlación de Pearson	p	n
14a. El sueldo	,502**	0.000	252
14b. La relación con tus compañeros de trabajo	,496**	0.000	252
14c. Relación con tu jefe / supervisor directo	,576**	0.000	252
14d. Distancia del centro de distribución de tu casa	,529**	0.000	252
14e. Cantidad de trabajo	,696**	0.000	252
14f. Beneficios a parte de tu sueldo	,579**	0.000	252
14g. Crecimiento de la empresa	,645**	0.000	252
14h. Reconocimiento a tu trabajo	,684**	0.000	252
15a. Comedor	,470**	0.000	252
15b. Servicios higiénicos	,403**	0.000	252
15c. Seguridad en el trabajo (EPPS, señalización, charlas, etc.)	,632**	0.000	252
15d. Limpieza en tu área de trabajo	,709**	0.000	252
15e. Nivel de ruido	,666**	0.000	252
15f. Iluminación	,692**	0.000	252
15g. Ventilación	,585**	0.000	252
16. ¿Consideras que la bienvenida que le dio la empresa fue buena?	,691**	0.000	252
17. ¿Consideras que el proceso de capacitación de la empresa es bueno?	,669**	0.000	252
18. ¿Te sientes satisfecho con tu desempeño en la empresa?	,622**	0.000	252
19 ¿Crees que tu trabajo es importante para alcanzar los objetivos de la empresa?	,580**	0.000	252
20. ¿Tu experiencia laboral aporta valor a la empresa?	,553**	0.000	252
21. ¿Recomendarías esta empresa a tus conocidos?	,670**	0.000	252
Rotación	1		252

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*****. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se demuestra a través de la prueba de validez de constructo ítem-test que todas las preguntas de la encuesta tienen relación significativa con la variable estudiada rotación organizacional.

Tabla 34. Consistencia interna de la encuesta aplicada

Variable / Dimensiones	n° de elementos	Alfa de Cronbach
Encuesta de rotación organizacional	21	0.911
Condiciones de trabajo	7	0.772
Instalaciones de la planta	7	0.828
Percepción del trabajador sobre la empresa	6	0.835

Anexo 2. Encuesta aplicada

¡Tu opinión es muy importante!

Completa los siguientes recuadros con un aspa (X) según tu preferencia.

1) Sexo

Femenino

Masculino

2) Casa

Cerca al centro de
distribución

Lejos del centro de
distribución

3) Estado civil

Soltero

Casado

Viudo

Divorciado

Conviviente

4) Edad:

**5) Número de
hijos**

Ninguno

De 1 a 2 hijos

De 3 a 4 hijos

5 a más hijos

6) ¿Ayudas con los gastos de la casa?

Soy el único sustento del
hogar

Soy uno de los sustentos del
hogar

Contribuyo ocasionalmente

No contribuyo

**7) ¿Con cuántas personas compartes tu
sueldo?**

Ninguna

1 a 2 personas

3 a 4 personas

5 a más personas

8) ¿Es tu primer empleo?

Sí

Si tu respuesta es

No

NO:

¿Dónde trabajaste anteriormente?:

<p>9) ¿Qué cargo ocupa en la empresa?</p> <p>Operario de centro de distribución</p> <p>Operario de acondicionado</p> <p>Operario de distribución</p> <p>Operador de sistemas</p> <p>Otros</p>	<p>10) ¿Cuál es tu tarea principal?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11) ¿Cuánto tiempo te tomó aprender las tareas del puesto?</p> <p>Menos de 15 días</p> <p>De 15 días a más</p> <p>De 1 a 3 meses</p> <p>Más de 3 meses</p>	<p>12) ¿Cuánto tiempo trabajas en la empresa?</p> <p>Menos de 3 meses</p> <p>De 3 a 6 meses</p> <p>Más de 6 meses y menos de un año</p> <p>Más de un año y menos de 5 años</p> <p>Más de 5 años</p>
<p>13) En los últimos tres meses, ¿has tenido la intención de renunciar?</p> <p>Sí</p> <p>N</p> <p>o</p>	
<p>Si tu respuesta SÍ, marca los motivos con los que más te identificas:</p> <p>No puedo realizar actividades personales debido al horario de mi trabajo</p> <p>Mi trabajo afecta mi salud</p> <p>Creo que puedo encontrar otro trabajo fácilmente</p> <p>Mi sueldo no alcanza para cubrir todos mis gastos del día a día</p> <p>Me preocupa la fecha de vencimiento de contrato</p> <p>Mi trabajo no me motiva</p> <p>Otras empresas pagan más por mi trabajo</p> <p>Iniciaré un negocio propio</p> <p>Debo cuidar de algún familiar</p> <p>La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, entre otros)</p>	

14) Calificación de las condiciones de tu trabajo					
Me encuentro satisfecho con...		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
El sueldo					
La relación con tus compañeros de trabajo					
Relación con tu jefe/supervisor directo					
Distancia del centro de distribución de tu casa					
Cantidad de trabajo					
Beneficios a parte de tu sueldo					
Crecimiento en la empresa					
Reconocimiento a tu trabajo					
Calificación de las instalaciones de la planta:					
Me encuentro satisfecho con...		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
Comedor					
Servicios higiénicos					
Seguridad en el trabajo (EPP, señalización, charlas, entre otros)					
Limpieza en tu área de trabajo					
Nivel de ruido					
Iluminación					
Ventilación					
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
16)	¿Consideras que la bienvenida que le dio la empresa fue buena?				
17)	¿Consideras que el proceso de capacitación de la empresa es bueno?				
18)	¿Te sientes satisfecho con tu desempeño en la empresa?				
19)	¿Crees que tu trabajo es importante para alcanzar los objetivos de la empresa?				
20)	¿Tu experiencia laboral aporta valor en la empresa?				
21)	¿Recomendarías esta empresa a tus conocidos?				

¿Por qué continúas trabajando en la empresa? Marca las opciones que consideres necesarias

22)

Sustento de mi hogar	Cercanía a mi hogar
Aprender	Ambiente de trabajo
EsSalud	Estabilidad laboral
Capacitaciones que me dan	Experiencia laboral que gano
No hay otro trabajo	Prestigio de la empresa
Horarios flexibles	Satisfacción personal
Necesidad económica	Pago mis estudios
Organización de la empresa	

23) ¿Qué se podría mejorar en la empresa para que trabajes más contento?

Que valoren mi trabajo	Horario de refrigerio
Beneficios extra al sueldo	Horario de trabajo
Capacitaciones	Infraestructura
Comedor	Limpieza en las áreas comunes
Compañerismo	Promociones y ascensos
Comunicación con el área de trabajo	Mantenimiento de equipos de trabajo
Motivación por parte de supervisores	Sueldo
Fechas de pago	Seguridad y salud Ocupacional
Trato del supervisor	Seguridad contra robos
Movilidad entre el paradero y el centro de distribución	

24) ¿Nos quisieras dejar alguna sugerencia para mejorar tu trabajo? ¿Cuáles serían?

¡Gracias por participar!

Anexo 3. Guía de preguntas para las entrevistas

1. Fuerza laboral operativa

Acerca de la rotación

- ¿Cuánto tiempo trabajas en la empresa?
- De acuerdo al tiempo de permanencia, ¿qué es lo que ha hecho que te quedes ese tiempo?
- ¿Conoces personas que han salido de la empresa? ¿Por qué se fueron?
- ¿Tienes planes de irte de la empresa? ¿Qué te motiva a quedarte o irte?
- ¿Qué hace falta para que las personas no se quieran ir de la empresa?

Acerca del puesto

- ¿Cuál es tu puesto?
- ¿Cuál es tu función principal? ¿Cuánto tiempo te toma aprender las funciones de tu puesto?
- ¿Quién te enseñó las funciones de tu puesto?
- ¿Te capacitaron? ¿Conoces algún documento donde estén tus funciones?
- ¿Las funciones que realizan se relacionan con el puesto que tienes?
- ¿Cómo impacta tu puesto a la organización?

Acerca de los líderes

- ¿Cómo son tus jefes? ¿Estás contento con ellos? ¿Conversan contigo?
- ¿Identificas a un jefe o tienes varios jefes?
- ¿Quisieras ser como tu jefe?
- ¿Si tú fueras el jefe? ¿Qué harías distinto?

Acerca de la empresa

- ¿Cómo ves a la empresa?
- ¿Qué mejorarías?
- ¿Te gusta trabajar en la empresa?
- ¿Piensas que los líderes de la empresa hacen lo correcto? ¿Por qué?
- ¿Conoces la misión, valores, competencias?
- ¿Quisieras quedarte mucho tiempo en la empresa?

2. Gerentes, jefes y supervisores

Acerca de la rotación

- ¿Cuánto tiempo trabajas en la empresa?
- Desde tu punto de vista, ¿cuál es la causa fundamental de la rotación en la empresa?
- ¿Conoces personas que han salido de la empresa? ¿Por qué se fueron?
- ¿Tienes planes de irte de la empresa? ¿Qué te motiva a quedarte o irte?
- ¿Cómo manejas la rotación actualmente (es decir, atender los pendientes con menos personas)?
- ¿Cómo mejorarías el indicador de rotación en la empresa?
- ¿Ha implementado acciones para retener personas?
- ¿Siente que la organización / el área de Recursos Humanos comprende la problemática?
- ¿Qué sugerirías a la dirección para mejorar?
- En tu opinión, ¿cuál es el perfil del operario ideal en la empresa?

Acerca del puesto / funciones de los operarios

- ¿Cómo es la inducción al operario nuevo para la toma del puesto? ¿Cuánto tiempo toma aprender? ¿Cómo lo tienen planificado?
- ¿Quién es el responsable de transmitir en las funciones a los operarios?
- ¿Existe algún documento donde estén las funciones? ¿Los operarios tienen acceso? ¿Lo revisan?
- ¿Cómo se comunican las horas extras al colaborador? ¿Con anticipación? ¿A último momento? ¿Piensas que ellos pueden planificar sus actividades extralaborales?

Acerca de los líderes

- ¿Cómo es el liderazgo en la empresa?
- ¿Cómo es la planificación en la empresa?
- ¿Sientes que tienes la información a tiempo para gestionar los procesos?
- ¿Dónde dirías que se generan los cuellos de botella en la empresa?
- Si tú fueras el gerente, ¿qué harías distinto?

Acerca de la empresa

- ¿Cómo ves a la empresa?
- ¿Qué mejorarías?
- ¿Te gusta trabajar en la empresa?
- ¿Piensas que los gerentes de la empresa hacen lo correcto? ¿Por qué?
- ¿Conoces la misión, valores, competencias?
- ¿Quisieras quedarte mucho tiempo en la empresa?

Nota biográfica

Maira Lucía Franco Monar

Bachiller en Administración y Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ha culminado el Diplomado en Desarrollo y Dirección de Personas en la Universidad de Piura (Campus Lima).

Cuenta con siete años de experiencia en Recursos Humanos en las empresas de uno de los *holdings* más rentables del Perú. Específicamente se ha desempeñado en las áreas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Desempeño, Capacitación y Compensaciones.

Luis Miguel Maldonado Lostaunau

Bachiller en Administración y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ha culminado el Diplomado en Recursos Humanos del Instituto San Ignacio de Loyola.

Tiene diez años de experiencia en el área Recursos Humanos, siete de ellos en el sector de hidrocarburos. Ha trabajado también en los sectores farmacéutico, comercial y de seguridad. Actualmente es supervisor de Aprendizaje Organizacional.

Juan Julio Trigueros Gálvez

Bachiller en Psicología de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con una especialización en Factor Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene trece años de experiencia en Gestión del Talento Humano en las áreas de Reclutamiento y Selección y de Desarrollo y Capacitación. Ha trabajado en proyectos implementando procesos de evaluación del desempeño, planes de desarrollo y estrategia de aprendizaje en distintas organizaciones. Asimismo, se ha desempeñado en los rubros de gestión de la cadena de suministro, consumo masivo, empresas mineras, consultoras de recursos humanos y el sector eléctrico. Actualmente es responsable de los procesos de Desarrollo y Aprendizaje en Luz del Sur.

Mariella Paola Valencia Salcedo

Bachiller en Psicología de la Universidad César Vallejo (Filial Trujillo). Ha culminado el Diplomado en Gestión del Talento Humano en la Universidad de Piura.

Cuenta con diez años de experiencia en el área de Talento Humano, así como en los sectores de educación, seguridad y estatal. Actualmente se desempeña como jefe de Gestión del Talento Humano en la Universidad César Vallejo (Filial Lima y Callao).